



**Universidad Tecnológica ECOTEC**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del Trabajo:**

“Incidencia de los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, período 2021-2022”

**Línea de investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de Titulación:**

Examen complejo

**Carrera:**

Administración de Empresas Énfasis en Gestión de Empresas

**Título a Obtener:**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Autor:**

Kenya Anabelle Ibarra Zambrano

**Tutor:**

Mgtr. Pablo San Andrés

Guayaquil  
2022

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a Dios y a mi familia, quienes han sido mi principal inspiración para superarme cada día y lograr todas mis metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios porque me permitió llegar hasta este punto, y cumplir un reto más. A mis tías y primos quienes me apoyaron, alentaron cada día a seguir mis sueños. A mis mascotas por acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mi tutor por compartir sus conocimientos y ser mi guía durante en este proceso. Y a todas las personas que depositaron su confianza en mí y han formado parte de mi crecimiento personal y profesional.



**ANEXO N° 14**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A  
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 14 de junio de 2022

Magister  
**Gino Cornejo**  
Decano de la Facultad  
**Ciencias Económicas y Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: "Incidencia de los procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, período 2021-2022" según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: Kenya Anabelle Ibarra Zambrano, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**

**Mgtr. Pablo Ricardo San Andrés Reyes**

**Tutor**

---

**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES, tutor del trabajo de titulación "Incidencia de los procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, período 2021-2022 elaborado por KENYA ANABELLE IBARRA ZAMBRANO, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENFASIS GESTIÓN DE EMPRESAS

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1 % mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/133970378-822479-65392>

**Document Information**

<b>Analyzed document</b>	Kenya Anabelle Ibarra Zambrano.14 de junio 2022.docx (D140360962)
<b>Submitted</b>	2022-06-15T01:03.00.0000000
<b>Submitted by</b>	Psanandres
<b>Submitter email</b>	psanandres@ecotec.edu.ec
<b>Similarity</b>	1%
<b>Analysis address</b>	psanandres.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR  
MGTR. PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES**

**ANEXO N°16**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES  
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 20 de julio de 2022

Magíster  
**Gino Cornejo**  
Decano de la Facultad  
**Ciencias Económica y Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: "Incidencia de los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una Empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la Ciudad de Guayaquil, período 2021-2022", según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Ibarra Zambrano Kenya Anabelle** para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr Pablo San Andrés Reyes**

**Tutor(a)**

## Resumen

El presente estudio de caso titulado “Incidencia de los procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, período 2021-2022”, tuvo como objetivo analizar la incidencia de los procesos operativos del área de negocios en el rendimiento económico en la Administradora de Fondos y Fideicomisos, en donde se aplicó el método descriptivo y explicativo para conocer la situación actual de los procesos que maneja la fiduciaria, complementándolo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que se recopilan datos en base a entrevistas y encuestas, y así mismo se realizó la revisión del manual operativo de la empresa y de la literatura. Como principales resultados, se evidencia que durante la realización de las tareas, se presentan restricciones que impiden que los mismos fluyan, esto ocasiona retrasos en todas las partes intervinientes del proceso, afectando no solo en la calidad del servicio, sino también en el rendimiento de la empresa, puesto que ocasionarían que no se evidencien los ingresos que normalmente existen en la fiduciaria por pago de honorarios, así como podría aumentar el costo por la realización de las actividades basándose en el tiempo de atención que requiere cada uno. La investigación se centró en los procesos que ejecutan los asistentes del área de negocios en donde se identificó las oportunidades para mejorar los procesos, con esto se espera que se obtengan resultados positivos tanto para los colaboradores como para administradora de fondos y fideicomisos.

**Palabras claves:** Procesos Operativos, Restricciones, Restructuración, Calidad de servicio, Rendimiento económico.

## **Abstract**

The present case study entitled "Incidence of the Operational processes of the Business Administration Department in the economic performance of a company Fund and Trust Administrator of the city of Guayaquil, period 2021-2022", had the objective of analyzing the incidence of the operational processes of the business area in the economic performance in the Fund and Trust Administrator, where the descriptive and explanatory method was applied to know the current situation of the processes that the fiduciary manages, complementing it with a qualitative and quantitative approach, since data is collected based on interviews and surveys, and also a review of the company's operating manual and literature was carried out. As main results, it is evident that during the performance of the tasks, there are restrictions that prevent them from flowing, this causes delays in all the parties involved in the process, affecting not only the quality of service, but also in the performance of the company, since it would cause that the income that normally exists in the fiduciary for payment of fees is not evidenced, as well as this could increase the cost for the performance of the activities based on the time of attention required by each one. The research was focused on the processes executed by the assistants of the fiduciary business area, where the opportunities to improve the processes were identified, with this it is expected that positive results will be obtained both for the collaborators and for the fund and trust administrator.

**Key words:** Operational Processes, Constraints, Restructuring, Service Quality, Economic Performance.

## INDICE

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivos .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Justificación .....	16
1.PRIMERA PARTE - REVISIÓN DE LITERATURA .....	17
1.1 Teorías y fundamentos administrativos .....	18
1.2 Estructura organizacional.....	18
1.3 División de trabajo .....	18
1.4 Mejora Continua.....	19
1.5 Gestión por procesos .....	20
1.5.1 Tipos de procesos .....	21
1.6 Teoría de las restricciones .....	21
1.7 Distribución de tareas .....	22
1.8 Servicio al cliente .....	23
1.9 Rendimiento económico.....	23
1.10 Administradoras de Fondos y Fideicomisos .....	23
1.10.1 Constitución de las Administradoras de Fondos .....	24
1.10.2 Responsabilidades de la administradora de fondos y fideicomisos .....	24
1.10.3 Obligaciones de la administradora de fondos y fideicomisos ..	24
1.10.4 Prohibiciones a las administradoras de fondos y fideicomisos	25
1.11 Negocios Fiduciarios.....	26
1.11.1 Constituyentes.....	26

1.11.2 Beneficiarios .....	27
1.12 Investigaciones recientes sobre administración de procesos operativos de Administradoras de Fondos y Fideicomisos. ....	28
2.SEGUNDA PARTE - MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
2.1 Alcance de la investigación .....	31
2.2 Métodos de Investigación.....	31
2.2.1 Método cualitativo.....	31
2.2.2 Método cuantitativo .....	32
2.2.3 Método analítico y sintético .....	32
2.2.4 Diseño no experimental con muestro no probabilístico por conveniencia.....	33
2.4 Técnicas de recolección de datos .....	33
2.6 Operacionalización de las variables .....	34
3.TERCERA PARTE - ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
3.1 Análisis de la situación actual de la empresa .....	36
3.1.1. Descripción de la empresa .....	36
3.1.2. Descripción de las actividades y servicios: .....	36
3.1.3. Organigrama .....	38
3.2. Resultados de la Entrevista.....	39
3.3. Resultado de la Encuesta .....	43
3.4. Diagrama de Ishikawa.....	51
Grafico 13 - <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	51
3.5. Procesos operativos del área de negocios.....	52
3.5.1. Provisión de facturas .....	52
3.5.2. Transferencias bancarias .....	54
3.7. Mecanismos que eviten las restricciones en los procesos operativos	

.....	58
Conclusiones .....	68
Referencias.....	70
Anexo 1. Entrevista.....	73
Anexo 2. Encuesta.....	80

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Organigrama.....	38
<b>Gráfico 2</b> - Cargo a desempeñar en el área de negocios .....	43
<b>Gráfico 3</b> - Actividad con más operatividad .....	44
<b>Gráfico 4</b> - Actividad que más ejecutan los asistentes.....	45
<b>Gráfico 5</b> - Carga laboral en el área de Negocios.....	45
<b>Gráfico 6</b> – Restricciones en la ejecución de los procesos .....	46
<b>Gráfico 7</b> - Comunicación directa con los departamentos.....	47
<b>Gráfico 8</b> - Satisfacción de atención al departamento .....	48
<b>Gráfico 9</b> – Aspectos que podrían afectar a la Administradora de Fondos y Fideicomisos en el caso que no se llegue a cumplir con lo requerido por el cliente. .....	48
<b>Gráfico 10</b> – Actividades con mayor riesgo que pueden influir en el rendimiento económico de la fiduciaria.....	49
<b>Gráfico 11</b> - Cambios en procesos y herramientas tecnológicas .....	50
<b>Gráfico 12</b> - Calidad de servicio al cliente.....	46
<b>Gráfico 13</b> - Diagrama de Ishikawa.....	47
<b>Gráfico 14</b> - Flujograma – Provisión de Facturas .....	53
<b>Gráfico 15</b> - Flujograma – Transferencia bancaria .....	55
<b>Gráfico 16</b> - Flujograma – Balanced Scorecard (BSC) / Cuadro de Mano Integral.....	54
<b>Gráfico 17</b> - Flujograma – Identificación de restricciones .....	59
<b>Gráfico 18</b> - Flujograma – Restructuración de Proceso de Provisión de Facturas .....	60
<b>Gráfico 19</b> - Flujograma – Identificación de restricciones .....	61
<b>Gráfico 20</b> - Flujograma – Restructuración de Proceso de Transferencias bancarias.....	57

## INDICE DE TABLA

<b>Tabla 1</b> - Operacionalización de variables .....	34
<b>Tabla 2</b> - Estructura de la Administradora de Fondos y Fideicomisos .....	37
<b>Tabla 3</b> - Resultados de entrevista .....	40
<b>Tabla 4</b> - Costo por proceso actual de Provisión de Facturas .....	53
<b>Tabla 6</b> - Costo por proceso actual de Transferencia bancaria.....	54
<b>Tabla 7</b> - Costo por proceso propuesto de Provisión de Facturas.....	61
<b>Tabla 8</b> - Costo por proceso propuesto de Transferencia bancaria.....	62

## Introducción

El presente proyecto pretende dar a conocer sobre la incidencia de los procesos operativos en la administración de negocios fiduciarios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de fondos y Fideicomisos, tomando en cuenta el riesgo que pueden atravesar los fideicomisos y encargos fiduciarios al realizarse una mala gestión en los procesos para el cumplimiento de las actividades claves que ayudaran a cumplir con el objeto de los contratos de confianza.

En el Artículo 103 de la Ley de Mercado de Valores (2006), se establece que la obligación de la Fiduciaria es administrar prudente y diligentemente los bienes transferidos en fideicomiso mercantil, y los bienes administrados a través del encargo fiduciario, pudiendo celebrar todos los actos y contratos necesarios para la consecución de las finalidades instituidas por el constituyente. Las administradoras de fondos deben actuar con total diligencia puesto que están en su administración los recursos de terceros, por los que deben asegurar el correcto manejo de sus procesos y disminuir el riesgo, Por esta razón se identificará qué procesos presentan deficiencias y se aplicarán teorías de mejora continua, se recopilará toda la información fundamental y así poder presentar un informe con el diagnóstico sobre los procesos y sus efectos en los resultados.

El método a utilizar será el descriptivo, puesto que se dará a conocer los procesos operativos de las actividades a realizar, así mismo se aplicará el método explicativo puesto que se mencionarán las causa por las que existen las restricciones, con el fin de buscar mecanismos que contribuyan a una correcta administración de los negocios fiduciarios en una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos.

## **Planteamiento del Problema**

La administradora de fondos y fideicomiso sigue un esquema organizacional particular en comparación de otras organizaciones, puesto que el giro de negocio de la misma es sobre la gestión de contratos de fianzas, por lo tanto para poder lograr un correcto control, de los fideicomisos y encargos fiduciarios, el área de negocios, quien se encarga de la administración de los mismos, está dividida en dos grupos, los cuales cuentan cada uno con un coordinador de negocios, administradores y asistentes operativos – administrativos. Cada equipo tiene a su cargo una cantidad de negocios, a su vez están divididos los negocios por administrador, y tiene asignado a un asistente para que se ejecuten las actividades que corresponde realizar dependiendo del tipo de fideicomiso, adicional se cuenta con un contador que se encargará de todo los temas y aspectos contables y tributarios de cada negocio.

Los procesos operativos que deben seguir las fiduciarias en el área de negocios para una correcta administración, se relacionan con la constitución, manejo y liquidación del mismo, por lo que se encargan de actividades tales como la apertura del RUC de los fideicomisos; el registro de los negocios fiduciarios en la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguro; la apertura y manejo de las cuentas bancarias; los registros contables tales como registro de transacciones, identificación de depósitos, registro de facturas; gestionar los pagos a clientes, proveedores e inversionistas por medio de transferencias o emisión de cheques; gestionar la solicitud y recepción de las debidas diligencias para validar la información financiera de los clientes y garantizar la licitud de los fondos; receptor los diferentes contratos que se manejan en los proyectos inmobiliarios para la compraventa de las casas, departamentos, o el bien inmueble que se haya convenido vender; control, gestión y custodia de documentos que se manejan en cada tipo de fideicomisos y encargos fiduciarios, entre otras actividades que se realizan para el cumplimiento del objeto de los negocios fiduciarios.

Cada una de estas actividades cuenta con un proceso en donde varias áreas intervienen como filtro para validar y evitar errores o riesgos, sin embargo, en la ejecución de cada proceso se presentan restricciones para que se cumplan en el tiempo requerido, es por ello que se pretende identificar en que parte del proceso operativo se presentan los denominados “cuello de botella”, para reducir el tiempo

de ejecución y tener más disponibilidad para ejecutar más procesos que ayudara a ofrecer un mejor servicio al cliente.

Entre las restricciones que puede presentarse al momento de ejecutarse el proceso cuando está a cargo de un departamento en específico, es que hay un tiempo de espera para que el requerimiento de la actividad se atienda, y esto se puede presentar porque el departamento o la persona encargada tiene en cola otras actividades que pueden ser aún más urgente de la que se debe ejecutar; otra razón puede ser que no se haya percatado la persona que tiene pendiente de atender dicha actividad puesto que actualmente muchos de ellos se los solicita por medio de un correo, y se puede perder visualmente entre los demás correos que se manejan con los clientes; también para atender la solicitud se requiere de mucho tiempo, por lo que se queda durante varios minutos o incluso horas dependiendo del tipo de proceso en manos de ese departamento, y lo mantiene en espera a la siguiente persona en atender, puesto que el proceso depende de la aprobación de uno, para continuar con la revisión o atención del siguiente.

La Teoría de Restricciones (TOC) como parte del mejoramiento continuo está descrita en la obra literaria *La Meta* y fue propuesta por Eliyahu Goldratt en 1984, la cual apoya la toma de decisiones gerenciales enfocadas en actividades que inciden directamente en la eficacia de la empresa, esto quiere decir que se orienta en suprimir los cuellos de botella, pues después de detectar todas las dificultades que se pueden presentar para que un proceso fluya, es responsabilidad de los altos mandos tomar las decisiones pertinentes para que no continúen reflejándose en los reportes de control de calidad de los procesos y estos problemas no incidan negativamente en el rendimiento económico de la empresa.

### **Pregunta Problemática**

¿Cómo inciden los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Análisis de la Incidencia de los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una Empresa Administradora De Fondos y Fideicomisos en la Ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los procesos actuales de las actividades operativas para la administración de los negocios fiduciarios en una administradora de fondos y fideicomisos.
- Identificar las restricciones que existen en los procesos actuales para agilizar las actividades operativas que repercuten en la administración de los negocios fiduciarios.
- Establecer mecanismos que eviten las restricciones en los procesos operativos para mejorar el rendimiento económico en una administradora de fondos y fideicomisos.

## **Justificación**

Se realiza el presente estudio de caso con el propósito de identificar los efectos de los procesos operativos actuales en la administración de los negocios fiduciarios y el impacto que existiría en el rendimiento económico de la empresa administradora de fondos y fideicomisos por su servicio ofrecido. Los riesgos operativos son uno de los riesgos más importantes para todo negocio fiduciario, porque está vinculado a fallas en las personas, en los procesos, en la tecnología o acontecimientos externos. Una vez recopilada toda la información del área de negocios de la fiduciaria se podrá elaborar un informe para la empresa en el que se presente un diagnóstico. Con este informe se espera que se logre mitigar las restricciones que existen en los procesos, disminuyendo el tiempo de atención de los requerimientos, así como los riesgos y mejorando la productividad de sus colaboradores. Mediante este diagnóstico se verán beneficiados la empresa al mejorar sus procesos, los colaboradores al optimizar el tiempo de atención de las actividades y a los clientes al recibir un mejor servicio.

## **1. PRIMERA PARTE - REVISIÓN DE LITERATURA**

## **1.1 Teorías y fundamentos administrativos**

Según Ramírez (2010), la administración es una diligencia humana que se desarrolla al momento de poner en marcha los procesos de planeación, organización, dirección y control, con el fin de obtener resultados. Las mismas se desarrollan en una empresa, la cual se encarga ya sea de la producción de bienes u ofrecer servicios, para esto se precisa de esfuerzo, valor y reconocer que existen riesgos.

La práctica administrativa está compuesta por un conjunto de técnicas que se aplican a diversos procesos, entre ellas pueden ser para distribuir trabajo, coordinar actividades, dirigir a los colaboradores, establecer planes estratégicos, diseño de plan de ventas, de presupuestos, para negociaciones, y motivar al equipo de trabajo, etc. Pues cada proceso, actividad, tarea puede ejecutarse siguiendo un método en específico. Las técnicas administrativas son tan extensas, numerosas y variadas, así como lo son las actividades y tareas que la persona ejecuta en su trabajo (Ramírez, 1993)

## **1.2 Estructura organizacional**

Según Chiavenato (2019) la estructura organizacional constituye una línea de autoridad que enlaza las posiciones de la empresa y delimita quien es subordinado, así mismo se define la interacción entre los colaboradores y las actividades designadas. También puede establecer límites o libertad de acción mediante instrucciones.

El diseño debe contener información necesaria para la estructura de la organización como: repartir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr el orden adecuado para mantener en forma sincronizada los objetivos. Pueden ser detalladas mediante organigramas y descripciones de puestos.

## **1.3 División de trabajo**

La división de trabajo según Chiavenato (2019) se caracteriza por una separación de trabajo precisamente determinada, puesto que la separación de trabajo es la base de la organización, pues es el motivo de ser de la organización. Una característica clara de la distribución de trabajo es que conduce hacia la

especialización y la diferenciación de labores. La iniciativa de este supuesto es que las empresas con una más grande separación del trabajo podrían ser más eficientes que esas empresas que no poseen presenten la separación o no las subutilizan.

En lo que la gestión se interesaba en la separación del trabajo a grado del obrero, pues subdividía sus labores, la teoría tradicional se preocupaba por la separación a grado de los órganos que conforman la organización: los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etcétera. Para la teoría tradicional, la separación del trabajo se puede exponer en 2 direcciones:

- **División vertical:** La jerarquía define el grado de responsabilidad acorde a los grados de autoridad, en toda organización debería existir una escala jerárquica de autoridad. De allí nace la autoridad de línea que tiene relación con la autoridad de mando que un preeminente tiene sobre un subordinado.
- **División horizontal:** Tiene relación con las distintas clases de ocupaciones que se desarrollan en la organización. Cada departamento o parte de un mismo grado jerárquico es responsable de una actividad específica y propia. La separación horizontal asegura homogeneidad y la igualdad, esto se conoce como departamentalización y tiene relación con la especialización horizontal de la organización. Esa homogeneidad se consigue una vez que todos los que desempeñan el mismo trabajo, con los mismo procesos, consumidores y sitio, se reúnen en una misma unidad.

#### 1.4 Mejora Continua

Según Edward Deming (1989), la gestión de la calidad total necesita de un proceso constante, que va a ser denominado “mejoramiento continuo”, donde la perfección jamás se consigue, pero constantemente se busca.

Para los demás autores como James Harrington (1993), sugiere que la optimización continua se enfoca en mejorar un proceso, cambiarlo para realizarlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué modificar y cómo modificar es dependiente del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso.

La regla ISO 9000 menciona que hace falta que las empresas dispongan de un proceso de optimización continua, en un sistema de administración de calidad. Es

por esto que las organizaciones utilizan estas reglas para certificarse, a partir de que empieza la implementación del sistema de administración de calidad hasta la evaluación en las auditorías finales.

Un sistema de calidad debería consumir una secuencia de exigencias para que sea efectivo, sin embargo, en estas exigencias debería hacerse una diferenciación bastante clara entre los requisitos del producto y los requisitos del sistema de calidad.

### **1.5 Gestión por procesos**

El modelo con base en los procesos, se orienta a desarrollar la tarea de la organización, por medio de la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders como sus consumidores, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, así como en que hace la compañía para saciar a sus consumidores.

Según Mallar (2010) define los procesos como un grupo de trabajos relacionadas internamente, que se caracterizan por solicitar ciertos insumos entre ellos los llamados “inputs” que se refieren a los productos o servicios obtenido por los proveedores y además los llamados “outputs” que son ocupaciones concretas que involucran añadir costo para obtener ciertos resultados.

Los recursos que componen un proceso son:

1. Inputs: materiales a procesar, recursos a cambiar, personas a conformar, informaciones a procesar, conocimientos a llevar a cabo y sistematizar.
2. Recursos o componentes que convierten: trabajan sobre los inputs a cambiar, hay 2 tipos: los componentes dispositivos humanos que planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones; y los componentes de apoyo como las infraestructuras tecnológicas.
3. Flujo real de procesamiento o transformación: la transformación podría ser física, de sitio, y podría ser una modificación de composición jurídica de propiedad.
4. Outputs: Son los resultados conseguidos que tienen la posibilidad de ser bienes o servicios. Los bienes son tangibles, almacenables y transportables. La producción se puede distinguir de su consumo y es viable que se efectúe una evaluación de su nivel de calidad de manera

objetiva, dedicada al producto. El servicio es sin embargo intangibles y hablamos de una acción hacia el cliente. La producción y el consumo son simultáneos, puesto que la calidad es dependiente de la percepción del comprador.

### **1.5.1 Tipos de procesos**

Según Mallar (2010) para conceptualizar mejor el término de un proceso se requiere diferenciar los diversos tipos de procesos:

1. Procesos de Negocios: Dichos procesos atienden de manera directa la tarea del comercio y satisfacen necesidades específicas de los consumidores. Los procesos de comercio tienen la posibilidad de separarse en:
  - a. Procesos estratégicos: son esos procesos en los cuales por medio de ellos una organización planifica, organiza, lidera y controla recursos.
  - b. Procesos operativos: son esos que impactan de manera directa sobre la satisfacción del comprador y cualquier otro aspecto de la tarea de la organización. Son procesos operativos tradicionales de los procesos de comercialización, producción y del servicio post comercialización.
2. Procesos de Apoyo: Son eso servicios internos necesarios para hacer los procesos del comercio, además son llamados procesos secundarios y dichos procesos no están vinculados de manera directa con la tarea de la organización, empero resultan necesarios para que los procesos operativos se terminen.

### **1.6 Teoría de las restricciones**

De acuerdo con Aguilera (2000), es una metodología al servicio de la gerencia que posibilita direccionar la organización hacia la obtención de resultados de forma lógica y sistemática, contribuyendo a asegurar el inicio de continuidad empresarial. (pg. 53-69)

La Teoría de las restricciones tiene como motivo la Teoría de Sistemas, cuyo punto de inicio es la importancia de que los sistemas son teleológicos; o sea, que

poseen un objetivo o metas. La TOC estima la organización como un sistema formado para la obtención de algún propósito.

El sistema organización es eficaz en la medida en que alcance el objetivo o las metas para los cuales fue desarrollado. En el entorno de la Teoría de las Restricciones la excelencia empresarial tiene como exclusiva medida universal: La utilidad continua por medio del tiempo (Debe recordarse que hablamos de organizaciones con objetivos lucrativos, cuyo costo se cotiza en bolsas de valores) (Aguilera, 2000)

Medidas globales en función de la meta de la empresa

1. Las medidas de funcionamiento local deben manifestar el significado de la meta u objetivo general de la empresa.
2. Las medidas tienen que permitir a los administradores de superficies y apartamentos, conocer el efecto de su administración sobre el resultado universal.
3. Las medidas de manejo tienen que expresarse a partir de la perspectiva financiero, con prioridad sobre otro tipo de medidas físicas.
4. El control debería estar orientado hacia la identificación de los desvíos que están afectando el resultado.
5. Los desvíos ocurren de 2 maneras: realizando lo cual no debe ser hecho y no realizando lo cual debería ser llevado a cabo.
6. Cualquier persona que sea el caso, el exclusivo responsable por el manejo es el gestor del proceso

### **1.7 Distribución de tareas**

Las ocupaciones que son asignadas para los empleados de una manera específica, ya serian obligaciones y estas paralelamente podrían ser condicionadas como deberes que tienen que desarrollarse (Carvajal, 2020)

El reparto de labores debería ser equitativa para cumplirlas en un determinado tiempo (Ruiz, 2021)

Existen 3 maneras de repartir las labores:

- Horizontal: Se inicia en la mesa del primer empleado, según las normas que haya recibido de la dirección de la organización y labores.

- Vertical: se reparte la tarea donde solo una persona la realice para obtener su fin.
- Mixta: se combinan ambas anteriores formas, donde un grupo de empleados se ocupan de unas tareas y de los mismo realizan otras.

### **1.8 Servicio al cliente**

El servicio al comprador, conocido además como servicio de atención al comprador es un instrumento de marketing, que se ocupa de entablar puntos de vista de contacto con los consumidores, por medio de diferentes canales, para implantar interrelaciones con ellos, previamente, a lo largo de y luego de la comercialización (Silva, 2020)

Tenemos la posibilidad de conceptualizar el servicio al comprador como un criterio que encierra cada una de esas tácticas, ocupaciones y procesos orientados a cumplir con las necesidades de los usuarios de un producto o servicio que se ofrezca (Corrales, 2019)

### **1.9 Rendimiento económico**

Según Sierra (2020), todo ese beneficio, utilidad o resultado que se recibe de un proceso, así sea de un proceso jurídico, comercial, técnico o de cualquier otro tipo. En este sentido, la definición de rendimiento se puede tener en cuenta como el fruto de un trabajo llevado a cabo.

Tiene relación con todo beneficio o ganancia producto de una operación comercial, jurídica o técnica. En otros términos, podríamos divulgar que se trata del cálculo de determinada inversión desarrollada y la utilidad creado en un tiempo de tiempo dado (Segovia, 2020)

### **1.10 Administradoras de Fondos y Fideicomisos**

Las Administradoras de Fondos y Fideicomisos también conocidas como “fiduciarias”, son compañías especializadas, y autorizadas a llevar la gestión de los negocios fiduciarios, cuyas funciones se deben ejecutar de manera eficiente y con mucho profesionalismo, tomando siempre en consideración lo que se establece en la Ley de Mercado de Valores y en la Codificación de Resoluciones Expedidas por el Consejo Nacional de Valores.

También se debe considerar lo que se determina por las partes intervinientes, en el contrato de encargo fiduciario o en la escritura de constitución de los fideicomisos.

Todas las actividades que se comprometan a realizar, deberán ser cumplidas con prudencia, diligencia y con profesionalismo para evitar riesgos ya sea a corto o a largo plazo (Chávez, 2007)

### **1.10.1 Constitución de las Administradoras de Fondos**

De acuerdo a la Ley de mercado de Valores (2006), las administradoras de fondos y fideicomisos deben constituirse en calidad de compañías y sociedades anónimas, su objeto social está limitado a la administración de fondos de inversión, negocios fiduciarios, actuar como emisores de procesos de titularización y ser representantes de fondos internacionales de inversiones.

Las fiduciarias no podrán iniciar sus actividades mientras no estén autorizados a funcionar por parte de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, para lo cual es imprescindible que cumplan con todo lo requerido por la Junta de Política y Regulación Monetaria.

### **1.10.2 Responsabilidades de la administradora de fondos y fideicomisos**

La administradora estará obligada a ofrecer a los fondos, los servicios administrativos, como la presentación de informes periódicos que demuestren el estado y comportamiento, así como la cobranza de los ingresos y rentabilidad, pero sobre todo debe proporcionar un servicio técnico para una buena administración. Debe gestionar sus actividades de la mejor manera e interés del fondo, por lo tanto, se puede considerar una infracción que se obtenga beneficios indebidos, ya sean estos directos o de manera indirecta para la fiduciaria (Congreso Nacional de Valores, 2006)

### **1.10.3 Obligaciones de la administradora de fondos y fideicomisos**

Además de las obligaciones establecidas en los contratos de constitución, serán también administrar de manera prudente los bienes que han sido transferidos a un fideicomiso mercantil, y los bienes que se han confiado para la administración y tenencia que se dan a través de los encargos fiduciarios, así como mantener el

negocio fiduciario separado de los demás e incluso de su propio patrimonio, llevando de manera independiente la contabilidad para cada uno.

Se debe rendir cuentas de la gestión realizada a los constituyentes y beneficiarios, de acuerdo al formato y periodicidad que solicitan, en el caso de que no esté mencionado en el contrato, la presentación se debe realizar de manera trimestral, toda información presentada debe estar sustentada, con sus debidos soportes, para que no se dude del contenido del mismo.

Cada vez que el cliente de la instrucción y autorización, se debe proceder con las transferencias de los bienes a las personas que se hayan designado como beneficiarias, así mismo si el contrato ya llega a su fin, se debe terminar cumpliendo con las causales y efectos determinados en la escritura (Congreso Nacional de Valores, 2006)

#### ***1.10.4 Prohibiciones a las administradoras de fondos y fideicomisos***

Para las administradoras de fondos está prohibido mezclar los fondos de un fideicomiso con otros, así como adquirir, vender, o combinar los activos de un negocio fiduciario con los suyos. Del mismo modo tampoco cuenta con la autorización para transferir valores de su propiedad o de emisión, entre los demás fondos que este bajo su gestión.

Entre otras de sus prohibiciones está en garantizar resultados, tasa de retorno en algún rédito. Así como avalar pagos a beneficiarios en función de los bienes que se administra, salvo se establezca en el contrato y estos sean de manera fija o variable dejando siempre establecido que la administradora de fondo tiene como obligación ser un medio y no de resultado, es decir que la fiduciaria gestionara bajo sus posibilidades y recursos para cumplir con un objetivo, pero no serán los responsable si dichos frutos no son los esperados.

En el caso de que la fiduciaria llegue a incumplir o realice las actividades mencionadas anteriormente y también suscriba negocios a manera de simulación, puede contraer sanciones administrativas, civiles y penales de acuerdo a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores, las cuales se aplicaran dependiendo de la gravedad de la infracción administrativa.

Pueden ser aplicada tanto a la administradora de fondos como empresa y a sus colaboradores, quienes estén implicado en el incumplimiento de las normas,

desde el representante legal de la fiduciaria como los coordinadores, administradores, contadores, asistentes (Congreso Nacional de Valores, 2006)

### **1.11 Negocios Fiduciarios**

De acuerdo con la Ley de Mercado de Valores (2006) en el Artículo 112 se indica que los negocios fiduciarios son aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona entrega a otro uno o más bienes determinados, transfiriéndoles o no la propiedad de los mismo para que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del constituyente o de un tercero.

Al momento de la constitución de los negocios fiduciarios, se identifica a las personas que intervienen en el contrato, entre ellas resaltan los denominados constituyentes, beneficiarios, las administradoras de fondos y fideicomisos también conocidos como fiduciarias, y dependiendo de la finalidad del contrato puede intervenir los acreedores, promotoras, constructoras, inversionistas, entre otros.

#### **1.11.1 Constituyentes**

Los constituyentes son quienes realizan la solicitud para que se estructure los contratos, y quienes aportaran o transferirán sus bienes al patrimonio autónomo para que se pueda instituir los fideicomisos, bajo este esquema quienes pueden adoptar esta distinción, son las personas naturales, jurídicas privadas, públicas o mixtas, ya sean nacionales o extranjeras, o entidades con personalidad jurídica.

Los fideicomisos también pueden ser constituyentes de otros negocios fiduciarios, ya sea en calidad de constituyente aportante para que inicie las actividades un nuevo negocio o como constituyente adherente, en donde aporta a un fideicomiso existente para incrementar el patrimonio, y puede ser a fideicomisos administrados por la misma fiduciaria o por otras administradoras.

En el caso de que un tercero distinto a los constituyentes iniciales, se adhiera, se le denominará “constituyente adherente”, se puede permitir la unión siempre y cuando en la escritura de constitución del fideicomiso se establezca dicha posibilidad. En el caso de la afiliación de una entidad pública, solo podrá efectuarse si los demás constituyentes también son del sector público (Congreso Nacional de Valores, 2006)

### 1.11.2 Beneficiarios

Serán quienes reciban beneficios por los rendimientos de los fideicomisos, o dependiendo de lo que se establezca en la escritura se les entregará lo designado, esto puede ser la transferencia de los bienes muebles o inmuebles aportados, dividendos, o el derecho de cobro de activos financieros.

Pueden ser beneficiarios las personas naturales, jurídicas privadas, públicas o mixtas, nacionales o extranjeras, o entidades de personalidad jurídica, en este sentido también pueden ser los mismos constituyentes, y terceras personas, así mismo puede ser una persona que al momento de la constitución no exista, pero se espera que si lo haga en un futuro. Es posible que existan varios beneficiarios, pudiendo el constituyente establecer el porcentaje de ganancia para cada uno, e inclusive determinar beneficiarios sustitutos (Congreso Nacional de Valores, 2006)

Los constituyentes instruyen que se constituya un fideicomiso o se estructure un contrato denominado encargo fiduciario, para esto las personas encargadas de la elaboración, deben reconocer de acuerdo a lo que está solicitando el cliente que tipo de negocio fiduciario es el que se va a crear, entre los tipos de fideicomisos mercantiles se tiene:

- **Fideicomisos Mercantiles de Administración:** a través de este tipo de fideicomiso, los constituyentes transfieren sus bienes, sean inmuebles, dinero, cuentas por cobrar o derechos de cobro, con el fin de que la fiduciaria, los administre y cumpla con las instrucciones establecidas en el contrato de constitución, las cuales pueden ser muy variadas.
- **Fideicomisos Mercantiles Inmobiliarios:** en este tipo de fideicomiso, los constituyentes transfieren uno o varios inmuebles, así como dinero necesario para dar inicio a proyectos inmobiliarios, bajo la administración de la fiduciaria.
- **Fideicomisos Mercantiles de Titularización:** mediante este tipo de fideicomiso, el constituyente u originador transfiere activos que son susceptibles de generar flujos a futuro al patrimonio autónomo, con la finalidad de titularizar los activos que serán luego colocados en el mercado bursátil.
- **Fideicomisos Mercantiles de Garantía:** es un mecanismo por el cual los constituyentes transfieren además de bienes, plantas, equipos, flujos,

cartera, marcas, acciones e incluso inventarios con el fin de garantizar el pago de obligaciones a terceros y con esto facilitar los acuerdos mercantiles o societarios que existan.

- **Encargos Fiduciarios:** Mediante este tipo de contrato, el constituyente instruye a la administradora de fondos y fideicomisos que sea su apoderada o mandataria irrevocable para que en nombre de él pueda realizar actividades que estarán especificadas en la escritura de constitución.

### **1.12 Investigaciones recientes sobre administración de procesos operativos de Administradoras de Fondos y Fideicomisos.**

De acuerdo con la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros, existen 22 administradoras de fondos y fideicomisos, en Ecuador, distribuidas tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil, en donde varias en la actualidad ya se encuentran canceladas.

Se han realizado investigaciones en relación a las actividades que desempeñan las administradoras de fondos, siendo estos estudios que dan a conocer a los potenciales demandantes la labor y las tareas que desarrollan los fondos de inversión, y establecen la eficiencia y eficacia de fondos de inversiones entre sus resultados destacan que los fondos de inversión se consideran una de las mejores alternativas para el ahorro, mediante aportaciones a corto o largo plazo dependiendo de lo que solicite el inversionista y estos son destinados a proyectos inmobiliarios, desarrollos de cartera o también llamados portafolios con el fin de diversificar y minimizar el riesgo. Así mismo se menciona que la inversión y el ahorro son temas apartados de la sociedad puesto que no están en total conocimientos de los beneficios que se pueden conseguir con esta manera de inversión, las actividades son manejadas por personal altamente capacitado puesto que la efectividad del fondo no solo depende de las aportaciones realizadas, sino también de la excelente gestión de la fiduciaria, así mismo están vigilados por entes de control como la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (Miranda, 2019)

Se han presentado análisis de los fondos de inversión en Ecuador, iniciando por su conceptualización y definiciones claras para cada término financiero ha utilizado llegando a incluir la preferencia de los inversores ecuatorianos por este tipo

de productos, así también se logró conocer y analizar cifras exactas que manejan los fondos y su participación porcentual anual en administración y estrategias implementadas. En lo cuales sus principales resultados indican que el mayor porcentaje de los fondos de inversión están administrados por Fondos de Inversión Fiducia abarcando el 32% del mercado, así mismo se indica que los clientes en un 38% prefieren los fondos de inversión por la calificación de riesgo, el 32% por la composición del fondo; el 30% por la antigüedad del fondo, tomando en cuenta que el inversionista prefiere tener sus recursos a corto plazo (Pérez, 2021)

Se han realizado estudios de factibilidad para la creación de una administradora de fondos de inversión para pequeños inversionistas de la ciudad de Quito, por lo tanto, se llegó al resultado de que, si es factible, puesto según el estudio si hay un número considerado de la demanda del servicio, así mismo conocen sobre las tasas de colocación y captación que son comparados con el mercado. Del mismo modo para el análisis de indicadores financieros se determinó que son favorables los mismos puesto que reflejan un VAN de \$ 346.007,66, TIR de 15%, TIMR de 14% y Periodo de recuperación de la inversión de 4 años, 4 meses y 17 días, concluyendo de esta manera que el proyecto es viable en su totalidad. (Tipán, 2020)

Sin embargo, después de realizar la revisión de la literatura relacionado a las administradoras de fondos, las investigaciones se enfocaron más en la gestión de inversiones de fondos que en la administración como tal de los fideicomisos y encargos fiduciarios, por lo tanto, estudios recientes relacionado a los procesos operativos que manejan las administradoras de fondos no se han encontrado.

En el presente estudio de caso, se enfocará más hacia la gestión que se realiza para obtener resultados óptimos en la administración de negocios fiduciarios.

## **2. SEGUNDA PARTE - MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Alcance de la investigación**

Una investigación descriptiva según Hurtado (2022), se refiere a la descripción concisa del caso de estudio, a realizar un diagnóstico; exponer sus características, y estas investigaciones se desarrollan con uno o varios eventos en un contexto en específico. En este caso se describirá los procesos operativos actuales que maneja el área de negocios para cumplir con las instrucciones de los constituyentes y beneficiarios.

Así mismo se aplicará el método explicativo, según Sampieri (2014), mediante este tipo de investigación se pretende encontrar las causas por las que se da un suceso, así como los efectos que produce. En el presente trabajo se mencionarán las causas por las que existen las restricciones que se presentan en los procesos, con el fin de buscar mecanismos que contribuyan a una correcta administración de los negocios fiduciarios, y por ende incida de manera positiva en el rendimiento económico en la Administradora de Fondos y Fideicomisos.

## **2.2 Métodos de Investigación**

### ***2.2.1 Método cualitativo***

Los autores Blasco y Pérez (2007:25), citados por (Ruiz, 2018) señalan que la indagación cualitativa estudia la verdad en su entorno natural y cómo ocurre, sacando e interpretando fenómenos según los individuos implicadas. Usa pluralidad de aparatos para recoger información como las entrevistas, imágenes, visualizaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los competidores.

Por otro lado, Taylor y Bogdan (1987), al referirse a la metodología cualitativa como un modo de hacer frente el planeta experimental, señalan que en su más extenso sentido es la averiguación que genera datos descriptivos: los vocablos de los individuos, habladas o escritas y el comportamiento observable.

Se utilizará el método cualitativo para esta investigación porque es necesario saber la opinión de los coordinadores de negocios los cuales son quienes encabezan los grupos de trabajo, con el fin de conocer la situación actual de la empresa desde su perspectiva y las posibilidades que habrían de una mejora en los procesos para reducir los riesgos, y esto influya de manera positiva en el rendimiento económico de la administradora de fondos y fideicomisos.

### **2.2.2 Método cuantitativo**

Según lo mencionado por Tamayo (2007) sobre la metodología cuantitativa, citado por Ruiz (2018) se apoya en el contraste de teorías ya existentes desde una secuencia de conjetura surgidas de la misma, siendo primordial obtener una muestra, así sea en forma aleatoria o discriminada, empero representativa de una población o fenómeno objeto de análisis.

Rodríguez Peñuelas (2017, p.32), apunta que el procedimiento cuantitativo se concentra en los hechos o razones del fenómeno social, con limitado interés por los estados subjetivos del sujeto. Este procedimiento usa el cuestionario, inventarios y estudio demográficos que generan números, los cuales tienen la posibilidad de ser analizados estadísticamente para revisar, aprobar o rechazar las interrelaciones en medio de las cambiantes definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un estudio numérico.

Se aplicará el método cuantitativo con el fin de conocer la situación desde la perspectiva de las personas que están más relacionados con los procesos operativos, los administradores son quienes instruyen las tareas y están vigilando que se realicen en el tiempo establecido, mientras que los asistentes son quienes a diario ejecutan los procesos operativos, y son responsables de que se culminen. Por ende, con la ayuda de los resultados de este tipo de investigación, se podrá extraer información estadística sobre la situación real de la empresa en relación a las actividades que se realizan.

### **2.2.3 Método analítico y sintético**

Este procedimiento tiene relación con dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el estudio y la síntesis. La exploración es un método lógico que permite descomponer mentalmente un todo en sus piezas y cualidades, en sus diversas relaciones, características y componentes (Rodríguez, 2017)

Posibilita estudiar la conducta de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que instituye mentalmente la alianza o mezcla de las partes antes analizadas y permite encontrar interrelaciones y propiedades en general entre los recursos de la verdad. Funciona sobre la base de la generalización de varias propiedades definidas a partir del estudio. Debería contener solo eso estrictamente primordial para entender lo que se sintetiza.

En este estudio de caso se procederá a analizar las situaciones que se pueden presentar para que un proceso se detenga y se generen los denominados “cuellos de botellas”, los mismo que influirán en el rendimiento económico de la empresa. Posterior se realizará una síntesis de todos los resultados obtenidos y obtener una conclusión.

#### ***2.2.4 Diseño no experimental con muestro no probabilístico por conveniencia***

Dzul, (2016) menciona que el diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente cambiantes. Se inspira fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se proporcionan en su entorno natural para luego analizarlos.

Un muestreo no probabilístico se da una vez que no poseemos ingreso a una lista completa de las personas que conforman la población (marco muestral) y, por consiguiente, no conocemos la posibilidad de que cada persona sea seleccionado para la muestra. El primordial efecto de esta falta de información es que no tendremos la posibilidad de generalizar resultados con exactitud estadística (Ochoa, 2015)

En ese sentido, un muestreo por conveniencia es una técnica que se aplica por el hecho de ser accesible para el investigador. Es decir que las personas que las personas seleccionadas pertenecen a la población de interés, por lo tanto, no se realiza por medio de un criterio estadístico.

En el presente estudio, se selecciona a las personas que conforman el Área de negocios fiduciarios, los cuales están conformados por 2 grupos, los cuales cuenta cada grupo con 1 coordinador, 4 administradores y 4 asistentes, lo que da como resultado una cantidad de 18 colaboradores en el departamento.

#### **2.4 Técnicas de recolección de datos**

Se emplearán las técnicas de entrevistas y encuesta

- Entrevistas: Se realizará a los 2 coordinadores del área de negocio. Cada grupo tiene asignado uno.
- Encuesta: Se realizará a quienes conforman los grupos del área de negocios, en cada grupo hay 4 administradores y 4 asistentes en total se realizaría a 16 personas.

## 2.6 Operacionalización de las variables

*Tabla 1 Operacionalización de variables*

PROBLEMAS	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
¿Cómo inciden los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fidecomisos?	¿Analizar la incidencia de los Procesos Operativos del Departamento de Administración de Negocios en el rendimiento Económico de la Empresa Administradora de Fondos y Fidecomisos en la ciudad de Guayaquil?	¿Los procesos operativos del departamento de administración de negocios en una administradora de fondos y fidecomisos tendrán una incidencia positiva en el rendimiento económico?	Procesos operativos	Define manera es como se realiza una actividad en específico para obtener un resultado final.	Inputs	- Cantidad de personal capacitado	Formulario de Entrevista Encuesta
					Recursos o componentes	- Cantidad de errores del sistema contable - Cantidad de herramientas tecnológicas	
					Outputs	- Número de quejas por parte del cliente en relación al servicio	
			Rendimiento económico	Rentabilidad de una empresa sobre los recursos empleados, medida en porcentajes	Rentabilidad de los Ingresos	- Utilidad antes de intereses e impuestos / Ventas	Formulario de Entrevista y Encuesta
		Rendimiento por el ahorro	- Ahorro de costos				

Elaborado por: Autora

### **3. TERCERA PARTE - ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.1 Análisis de la situación actual de la empresa**

#### **3.1.1. Descripción de la empresa**

Por confidencialidad se mantiene anónimo la empresa, la cual tiene establecimiento principal en Guayaquil y también cuenta con oficina en Quito, brinda el servicio de administración de negocios fiduciarios. Desde su constitución ha ido creciendo y adquiriendo sus respectivas licencias para administrar los fideicomisos y encargos fiduciarios, así ampliando sus operaciones.

#### **3.1.2. Descripción de las actividades y servicios:**

Se detalla las actividades principales que ejecuta el área de negocios:

- Gestionar la creación, administración y liquidación de los fideicomisos y encargos fiduciarios
- Apertura y Cierre de Ruc de los fideicomisos
- Apertura y cierre de cuentas bancarias de los fideicomisos
- Registro de fideicomiso y encargos fiduciarios en la ficha registral de la Superintendencia
- Registro de transacciones bancarias de los fideicomisos
- Provisionar facturas y aplicar notas de créditos
- Identificar depósitos, notas de créditos, aplicar retenciones
- Gestionar transferencias y emisiones de cheques
- Revisión de Debidas Diligencias de los Clientes
- Registro y Control de las Titularizaciones
- Elaborar Análisis de Riesgo y Control de Cobertura de los Fideicomisos de Garantía y Titularizaciones
- Elaborar las Rendiciones de Cuentas de los Fideicomisos Seguidos para la renovación y cancelación de pólizas de seguros, permisos, matrículas y documentos negociados
- Elaborar todo tipo de comunicaciones, envío de correspondencia.
- Realizar el control, verificación y custodia de documentación de negocios

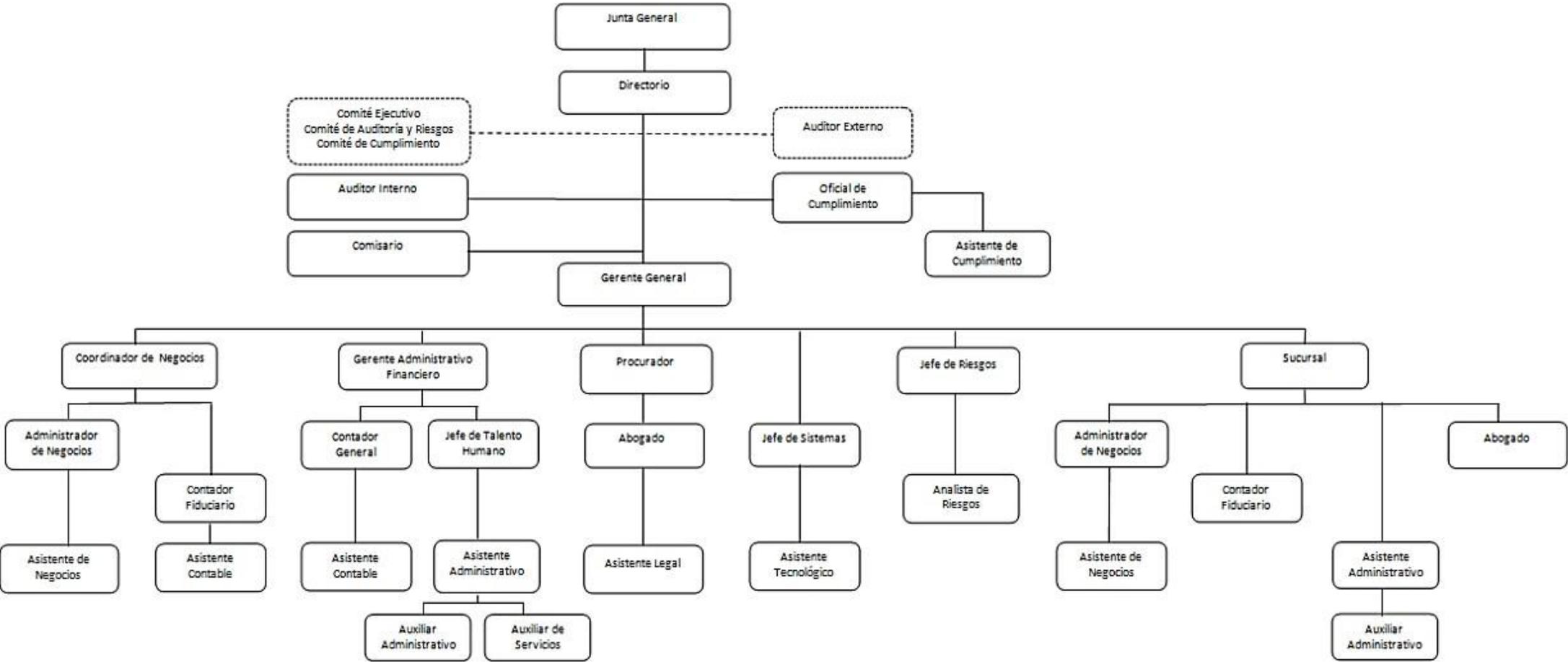
**Tabla 2 - Estructura de la Administradora de Fondos y Fideicomisos**

<b>ÁREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>
Gerencia General	General General	Asistente de Gerencia
Auditoría Interna	Auditor Interno	Ninguno
Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Asistente de Cumplimiento
Administración de Negocios Fiduciarios	Coordinador de Negocios	Administrador de Negocios
		Asistente de Negocio
		Contador Fiduciario
		Asistente Contable
Sucursal	Gerente	Administrador de Negocios
		Asistente de Negocios
		Abogado
		Contador Fiduciario
		Asistente Administrativo
		Auxiliar Administrativo
Administrativa Financiera	Gerente Administrativo Financiero	Contador General
		Jefe de Talento Humano
		Asistente Administrativo
		Auxiliar Administrativo
Sistemas	Jefe de Sistemas	Auxiliar de Servicios
		Asistente Tecnológico
Legal	Procurador	Abogado
		Asistente Legal
Riesgos	Jefe de Riesgos	Analista de Riesgos

**Fuente:** Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomisos (2022)

**3.1.3. Organigrama**

**Gráfico 1 - Organigrama**



**Fuente:** Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomiso (2022)

### 3.2. Resultados de la Entrevista

De acuerdo a lo mencionado en la metodología, se aplicó como una de las técnicas, las entrevistas, con el propósito de recopilar información basada en opiniones y perspectiva de 2 profesionales que laboran en el Departamento “Área de negocios” en la empresa administradora de fondos y fideicomisos de Guayaquil.

La razón principal por la que se toma en consideración la opinión de los coordinadores de negocios fiduciarios es porque son quienes dirigen los grupos y asignan los portafolios de negocios para que los administradores en conjunto de su asistente y contador asignado, se encarguen de la administración de los mismos.

El objetivo de las entrevistas es poder identificar la situación actual del área de administración de negocios sobre sus procesos administrativos, para esto se entrevistó a los dos coordinadores que se desarrollan y desempeñan en la administración de los portafolios de fideicomisos, tal como se detalla a continuación:

Datos de los entrevistados:

Entrevistado # 1

**Cargo que desempeña:** Coordinador de Grupo 1

Años trabajando en la empresa: 4 años

Entrevistado # 2

**Cargo que desempeña:** Coordinador de Grupo 2

Años trabajando en la empresa: 10 años

**Tabla 3 - Resultados de entrevista**

ENTREVISTA		
PREGUNTAS	COORDINADOR GRUPO 1	COORDINADOR GRUPO 2
1. ¿Piensa usted que los procesos que tiene el área de Administración de negocios son eficientes? ¿Por qué?	La mayoría considero que sí, sin embargo hay actividades que no agregan valor, más bien ocupan tiempo que no es productivo y eso genera cierto tipo de ineficiencia.	No solo en la compañía, sino a nivel de todas las empresas, no se puede dejar por sentado que todos los procesos son eficientes, porque todos los años van cambiando y todos los procesos deben ir adaptándose.
2. ¿Podría mencionar los procesos que más demandan operatividad en el área de negocios?	En función a las actividades que se realizan en la administración de nuestro portafolio, demandan más operatividad todo el proceso de pago, desde la provisión de las facturas hasta las emisiones de cheques y transferencias.	Los negocios fiduciarios del tipo inmobiliario son los que más demandan operatividad, dichos procesos serían las revisiones de los contratos, los controles de vencimientos de las obligaciones con terceros, la revisión de los temas de lavado de activos, es de decir la debida diligencia.
3. ¿Qué debilidades cree que tienen los procesos en el área de Administración de negocios?	Hay duplicidad de tareas, y de actividades entre las diferentes áreas que intervienen, por lo que se debe minimizar las que se repiten.	Una de las principales debilidades que todavía se tiene la capacitación al personal, y más si son nuevos puesto que no se le organiza una adecuada capacitación.
4. ¿La comunicación en las áreas de administración de negocios y las demás áreas es fluida?	Existe oportunidad para mejorar. Hay ciertos procesos que no fluyen tanto como se espera y como los clientes esperan.	Desde mi perspectiva, he podido identificar que no es perfecta, pero en general si existe buena comunicación entre las áreas
5. ¿Cómo realiza el control de las tareas de su equipo de trabajo?	Con las herramientas que proporciona el sistema interno y adicional con el seguimiento a través de reuniones, y correo electrónico. En modo de recomendación también sería bueno que se dé el control por una sola herramienta.	Además de las herramientas del sistema, también se trabaja con plantillas que contienen los reglamentos operativos administrativos de cada negocio, así como una plantilla que se revisa de manera trimestral, con temas puntuales, de mayor riesgo que se deben hacer el control.

6. ¿Está usted predispuesto para mejorar e implementar nuevos procesos ¿Qué competencias tiene usted para desarrollar esa tarea?	Siempre hay esa predisposición para mejorar, para identificar las oportunidades, y desde que inicié mi labor en la compañía siempre se ha procurado eso.	Desde el momento en que me convertí en profesional, estoy predispuesta a mejorar mi trabajo, y se debe tener esa iniciativa, compromiso para sacar adelante a la empresa.
7. ¿Se han implementado cambios tecnológicos en los procesos durante el último año? ¿Qué impacto ha tenido?	Si se han implementado, no tanto como se espera, pero si se ha conseguido una disminución de los tiempos, y eso ha agilizado la atención o respuesta al cliente.	Se ha evidenciado avances tecnológicos, pero no de inmensa magnitud, sino para temas específicos que afecta a temas de procesos o para el área de administración de negocios
8. ¿Cómo cree usted que mediante una reestructuración y nuevos procesos mejoraría el servicio al cliente?	El cliente siempre espera una respuesta rápida y oportuna, en la medida en que se pueda implementar cambios en los procesos, no solo en los pasos o procedimientos, sino también en las herramientas tecnológicas, habrá lealtad en los clientes y un incremento en la rentabilidad de la compañía	El giro del negocio obliga a que se ofrezca una atención personalizada y esta debe ser de calidad, es por esto que será bueno que constantemente hayan mejoras o reestructuraciones para ofrecer siempre lo mejor en temas de servicio al cliente, considerando los recursos disponibles para lograrlo.
9. ¿Qué restricciones cree que se presentan al momento en el que se ejecutan los procesos operativos?	Una de esas restricciones es la carga de trabajo que tiene cada una de las áreas involucradas en el proceso, por lo cual no se da esa fluidez y la persona que tiene que atender el requerimiento se le es difícil establecer prioridades entre sus actividades; la falta de herramientas tecnológicas; y el personal.	Muchos de los procesos se tardan porque a las personas que intervienen en el mismo se le presentan otras tareas urgentes, por lo que deja esperando a la siguiente persona que le corresponde atender el requerimiento.
10. ¿Cómo cree que inciden los procesos operativos en el rendimiento económico de la empresa?	Al tener estas restricciones que se ha mencionado anteriormente, dificulta que tengamos más celeridad en ciertos procesos, esto afectaría en la relación que se tiene con el cliente y en consecuencia los ingresos de la fiduciaria.	Se evidencia una afectación a los ingresos de la empresa, así como en el prestigio puesto que espera que los clientes den referencia de la fiduciaria, por lo que se debe cuidar dichos aspectos en la ejecución de los procesos para evitar que se pierda la confianza con el cliente.

**Fuente:** Coordinadores del área de negocios de la fiduciaria (2022)

**Análisis de las entrevistas:** Los coordinadores del área de negocios fiduciarios brindaron su opinión a cada una de las interrogantes, dando como resultado que en general los procesos operativos ejecutados actualmente no son completamente eficientes, puesto que muchas de ellas no generan valor, así mismo se debe tomar en cuenta que los procesos pueden ir evolucionando al pasar de los tiempos y que eso no define como tal que sean eficientes.

Por lo tanto, es importante determinar qué es lo que puede estar ocurriendo durante la ejecución de cada una de las tareas por lo que no está siendo eficaz, del mismo modo se considera que existe mucha carga con un proceso muy operativo que no está permitiendo que se puedan realizar los demás en el tiempo que se desea, y para esto, los coordinadores aseguraron que existen varias tareas que requieren de mucha actividad, entre ellas están las relacionadas a todo el proceso de pagos, como las provisiones de facturas, transferencias, la revisión de contratos y de los formularios de la debida diligencia.

También se les consultó sobre las debilidades que consideran que existen en la ejecución de los procesos, por lo que indicaron que existe duplicidad de pasos y que el personal no está lo suficientemente capacitado para ejecutar la tarea. Otro aspecto que resaltó es que existen restricciones para completar la actividad, entre ellas son la carga laboral y las solicitudes urgentes que tienen cada uno de los departamentos por lo que el requerimiento está en cola para ser atendido.

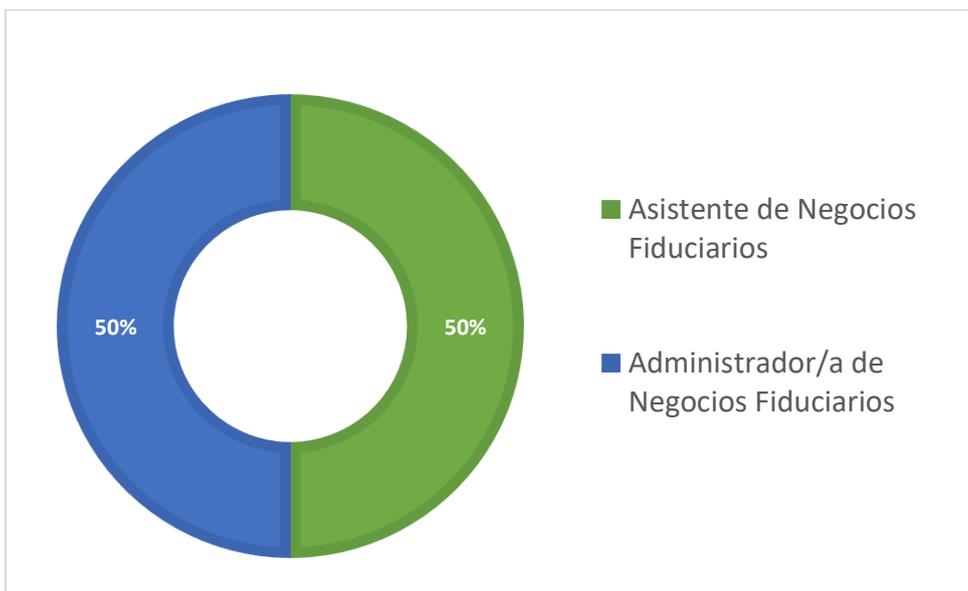
De acuerdo a las respuestas de los coordinadores, mencionan que los procesos pueden incidir en el rendimiento económico de la empresa, partiendo de la calidad del servicio que se ofrece al cliente, puesto que si existen muchos retrasos entonces no se estaría cumpliendo con lo solicitado en el tiempo que lo necesitan, y por consecuencia esta relación puede afectar en los ingresos de la empresa por el pago de los honorarios de administración de los fideicomisos.

Se indica que una reestructuración y cambios en los procesos operativos podría influir mucho en que mejore la calidad del servicio, para esto se deben considerar los recursos que se disponen. Si un nuevo proceso puede tener un ahorro significativo para la empresa, se podría con el mismo llegar a contratar a más personal para atender mejor los requerimientos y mejorar la gestión fiduciaria.

### 3.3. Resultado de la Encuesta

Entre las metodologías a aplicar en el presente estudio de caso se determinó la técnica de recolección de datos por medio de la encuesta, con el fin conocer la situación del “Área de negocios” en la empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de Guayaquil, desde el punto de vista de los administradores fiduciarios y principalmente de los asistentes, puesto que son quienes ejecutan día a día las actividades operativas, las mismas que tienen una incidencia en la administración de los fideicomisos, y a la vez en el rendimiento económico de la empresa.

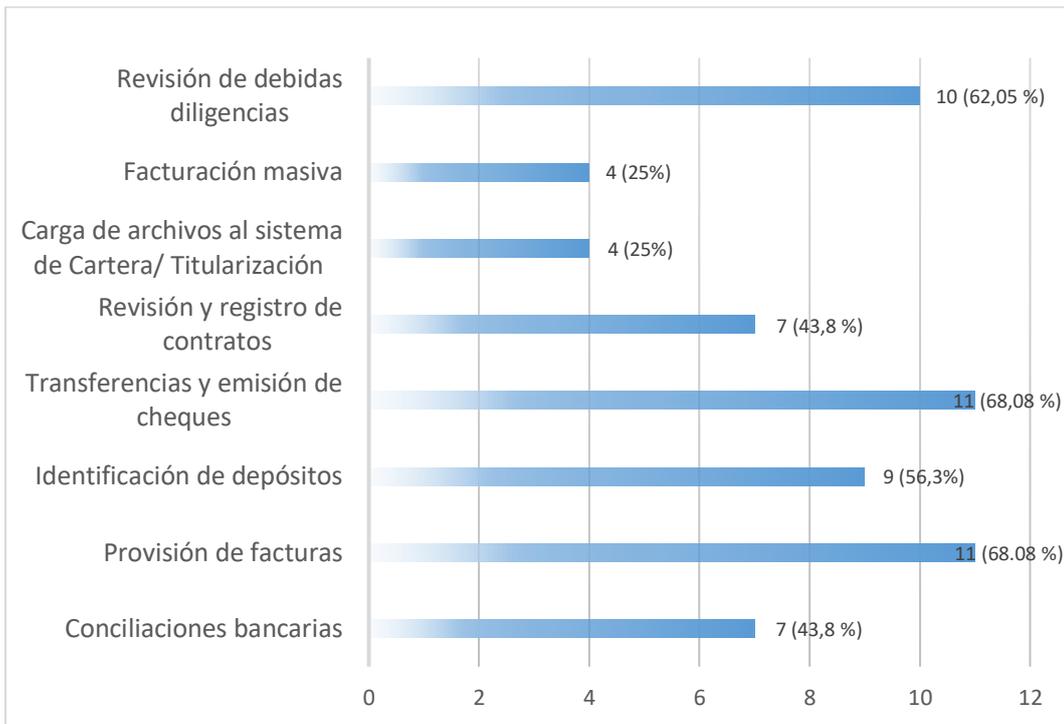
**Gráfico 2** - Cargo a desempeñar en el área de negocios



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** Entre los datos obtenidos por las encuestas se observa en el gráfico 2, que el 50 % de la población del área de negocios desempeña el cargo de Administrador Fiduciario y el otro 50 % se desempeña como asistente de negocios fiduciario, esto nos indica que los portafolios de negocios están asignados a la misma cantidad de administradores y asistentes.

### Gráfico 3 - Actividad con más operatividad

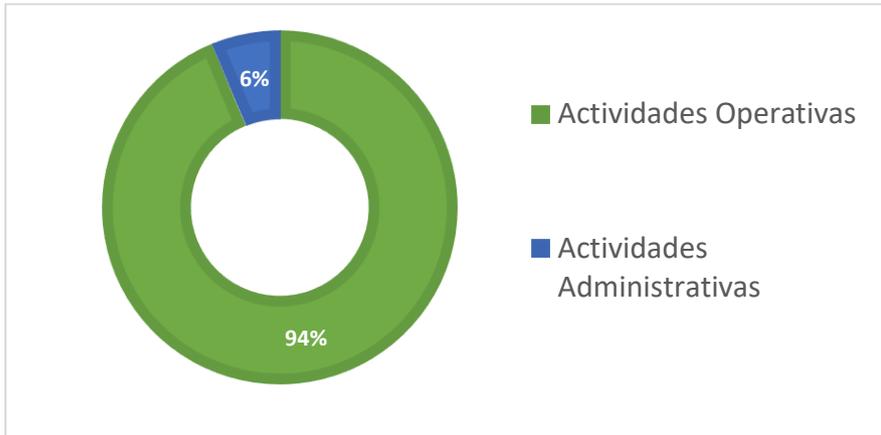


**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas de los encuestados el 68,8 % de ellos coincide con que las actividades más operativas son las provisiones de facturas, las transferencias y emisión de cheques, seguido de la revisión de las debidas diligencias las cuales obtuvieron el 62,5 % de coincidencia. Así mismo en relación al registro de contratos y las conciliaciones bancarias se obtuvo un 43,8 % de respuestas que consideran que genera más operatividad, quedando la facturación masiva y la carga de archivos en último lugar con un 25% de coincidencia.

Todas las actividades generan una carga operativa en los negocios, lo que se puede identificar es que dependiendo del tipo de negocio que se tenga asignado en su portafolio, va a representar para ellos la carga de las tareas, puesto que en unos se puede procesar más las transferencias, emisiones de cheque y las provisiones de facturas, y en otras se pueden enfocar más en la revisión de las debidas diligencias. Es decir que la operatividad va a diferir de un grupo de trabajo del otro por el tipo de fideicomiso que estén administrando.

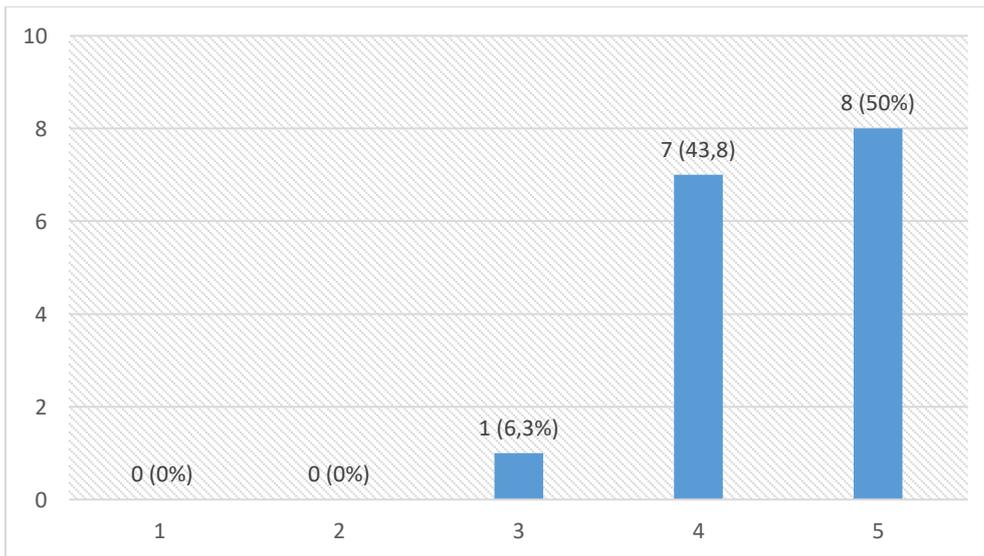
**Gráfico 4 - Actividad que más ejecutan los asistentes**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** De acuerdo a lo consultado, el 94% de los encuestados consideran que los asistentes de negocios realizan más actividades operativas, y el 6% menciona que ejecutan tareas administrativas.

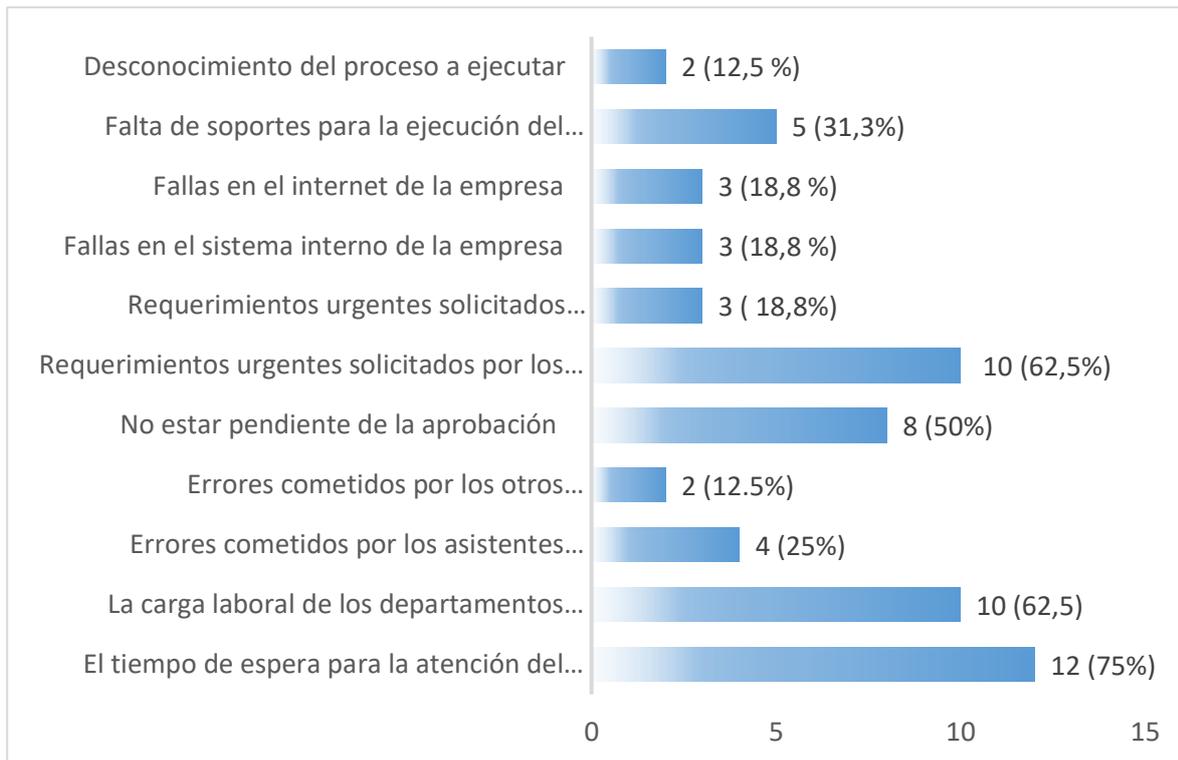
**Gráfico 5 - Carga laboral en el área de Negocios**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** De los 16 encuestados, el 50% considera que existe mucha carga laboral en su departamento, el 43,8% indican que existe un poco menos de carga, pero casi llegando al límite y el 6,3% consideran que la carga es adecuada.

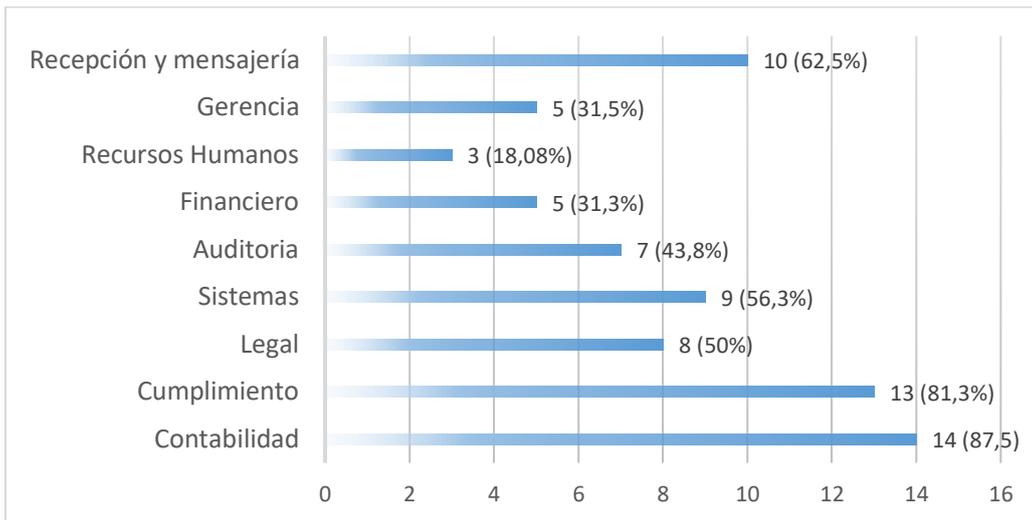
**Gráfico 6 – Restricciones en la ejecución de los procesos**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** En base a las respuestas de los encuestados, una de las restricciones que más suele presentarse es el tiempo de espera para la atención del requerimiento, con una coincidencia del 75%, seguido de los requerimientos urgentes solicitado por los clientes y la carga laboral que existe en cada uno de los departamentos, así mismo el 50% indica que es una restricción que las personas que intervienen en un proceso no estén pendientes de la aprobación para que esta fluya y se culmine. También el 31,3% de los encuestados mencionaron que la falta de soportes es uno de los limitantes que hacen que se estanque la tarea, el 18,8% opina que pueden ser las fallas del sistema, internet y los requerimientos urgentes de los departamentos internos y el 12,5 % una limitación puede ser que los asistentes de negocios no estén debidamente capacitados para cumplir con el objetivo, y las fallas que pueden cometer los demás departamentos al momento de la revisión o atención de la tarea.

**Gráfico 7 - Comunicación directa con los departamentos**



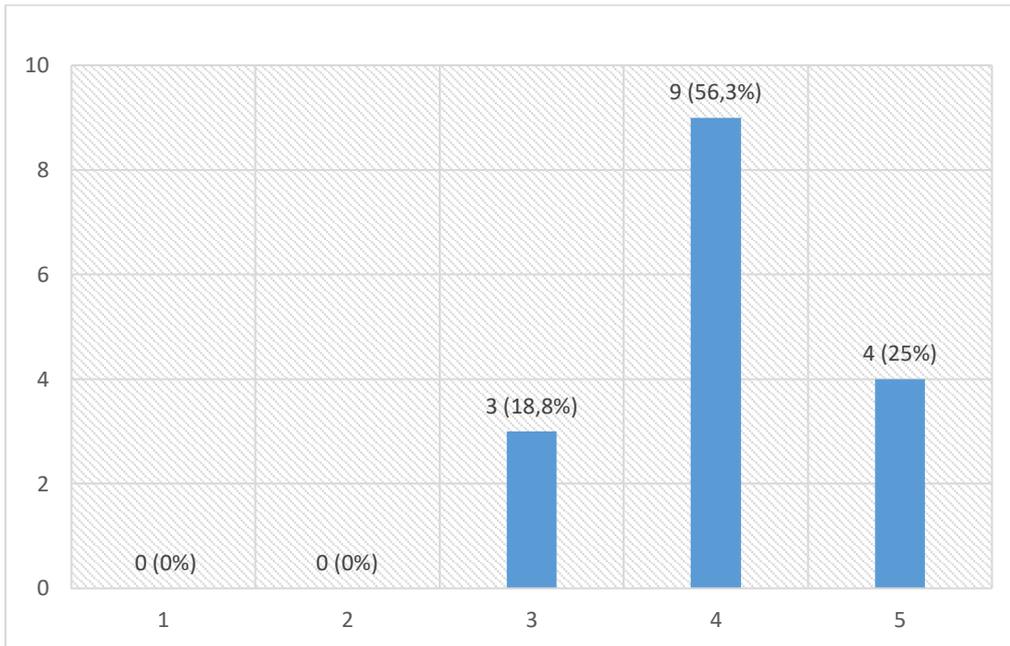
**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** En base a las respuestas, el 87,5% de los encuestados tiene comunicación directa con el departamento de contabilidad, seguido del departamento de cumplimiento, quienes atienden al 81,3 % de la población, así mismo mantienen contacto con el departamento de recepción un 62,5% de los colaboradores del área de negocios. El departamento de sistemas atiende al 56,3% del personal y el departamento legal al 50%. Por lo que los encuestados tienen menos comunicación directa con los departamentos de gerencia, recursos humanos, auditoría, y financiero.

Con esto se puede deducir que el departamento contable debe atender todos los requerimientos del día al área de negocios, puesto que son quienes instruyen, validan y aprueban muchas de las actividades operativas que debe realizar el área.

Del mismo modo, el departamento de cumplimiento resuelve las consultas que tiene el área de negocios en relación a las debidas diligencias, puesto que todos los clientes que se mantiene en todos los negocios deben ser analizados, para asegurar que la información personas, laboral y financiera sean verídicas, y no se maneje principalmente recursos que provengan de actividades ilícitas, como el lavado de activo, narcotráfico, trata de blanca, entre otras.

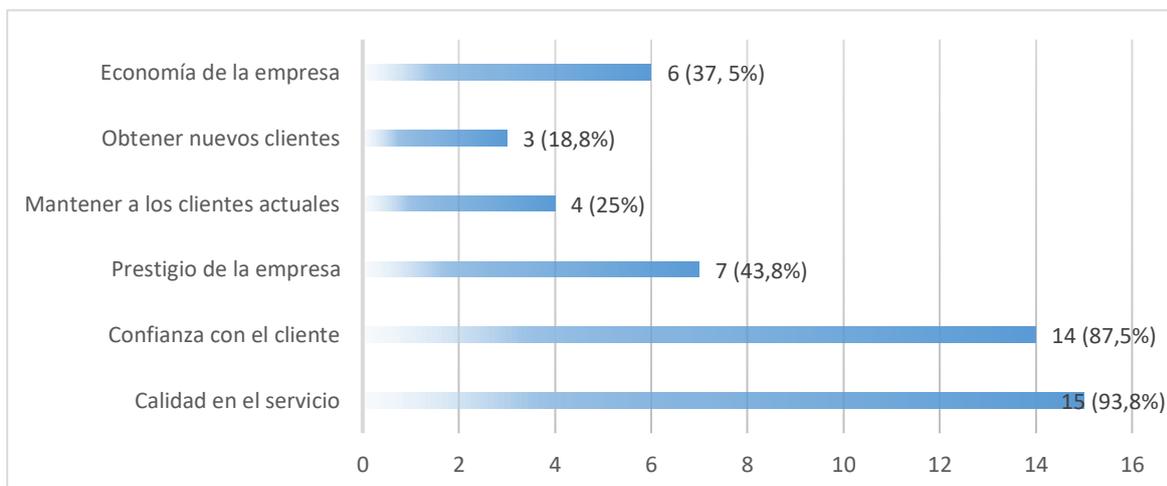
**Gráfico 8 - Satisfacción de atención al departamento**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** El 56,3 % de la población menciona que la atención por parte de departamento que más comunicación es satisfactoria, sin embargo, hay una minoría del 18,8 % que indican que no es tan satisfactoria y por último un 25% que manifiestan que es muy satisfactoria.

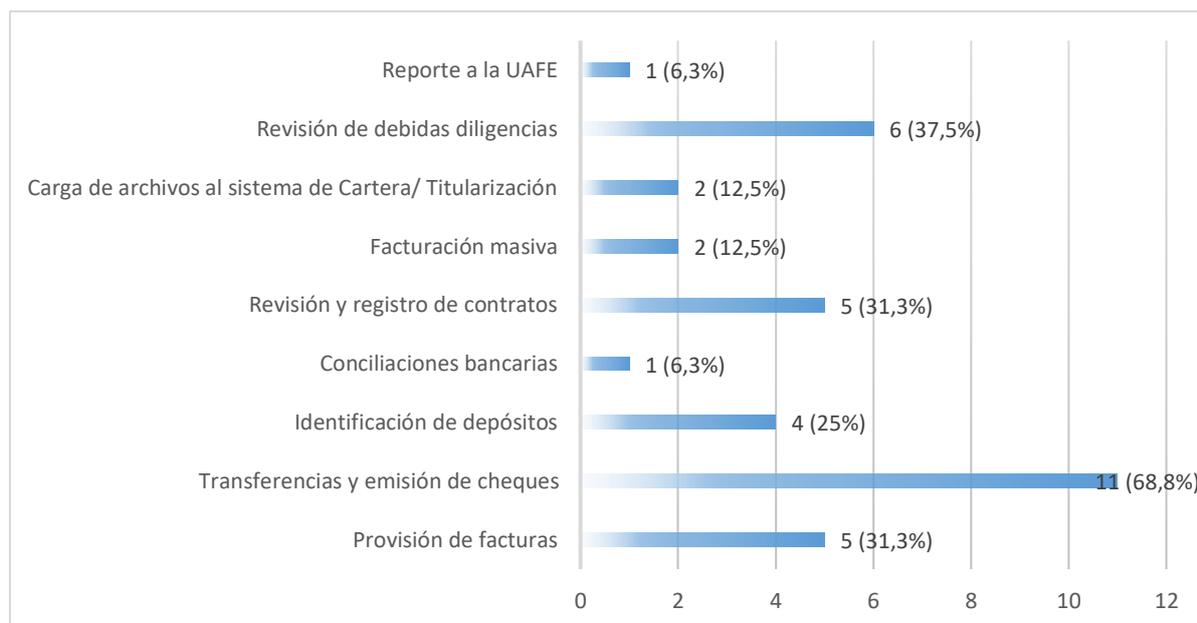
**Gráfico 9 – Aspectos que podrían afectar a la Administradora de Fondos y Fideicomisos en el caso que no se llegue a cumplir con lo requerido por el cliente.**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** El 98,8% de la población indica que al no cumplirse con lo requerido por el cliente puede afectar en la calidad del servicio, así mismo el 87,5 % menciona que puede afectar en la confianza con el cliente, el 43, 8% en el prestigio de la empresa, el 37,5 % en la economía de la empresa, por último, el 25%, y el 18,8% afecta en mantener a los clientes actuales y en obtener nuevos clientes respectivamente.

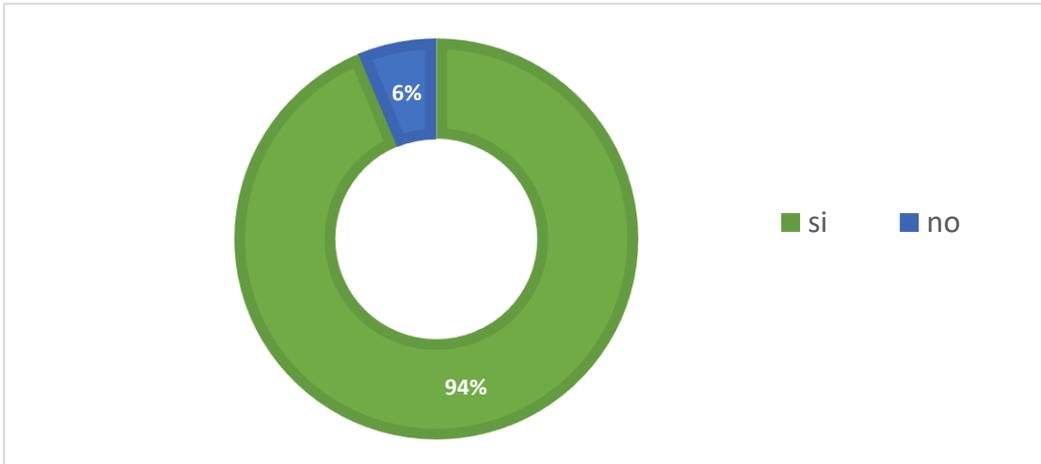
**Gráfico 10** – *Actividades con mayor riesgo que pueden influir en el rendimiento económico de la fiduciaria*



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** Dentro de las actividades que se consideran que representan mayor riesgo y por consecuencia influye de manera negativa en el rendimiento económico de la fiduciaria, son las transferencias bancarias y emisiones de cheques, con un 68,8% de coincidencia entre las personas encuestadas, así mismo se indica con un 37,5%, que son las debidas diligencias, seguidos de las provisiones de facturas, la revisión y registro de contratos con el 31,3%. Con un 25% de selección es considerada la provisión de facturas, y por último la carga de archivos al sistema de cartera / titularización y las conciliaciones bancarias con un 6,3% respectivamente.

**Gráfico 111 - Cambios en procesos y herramientas tecnológicas**



**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** El 94% de la población indican que está de acuerdo en que se realicen cambios en los procesos y herramientas para que se ejecuten los procesos operativos, mientras que el 6% no está de acuerdo.

**Gráfico 12 - Calidad de servicio al cliente**



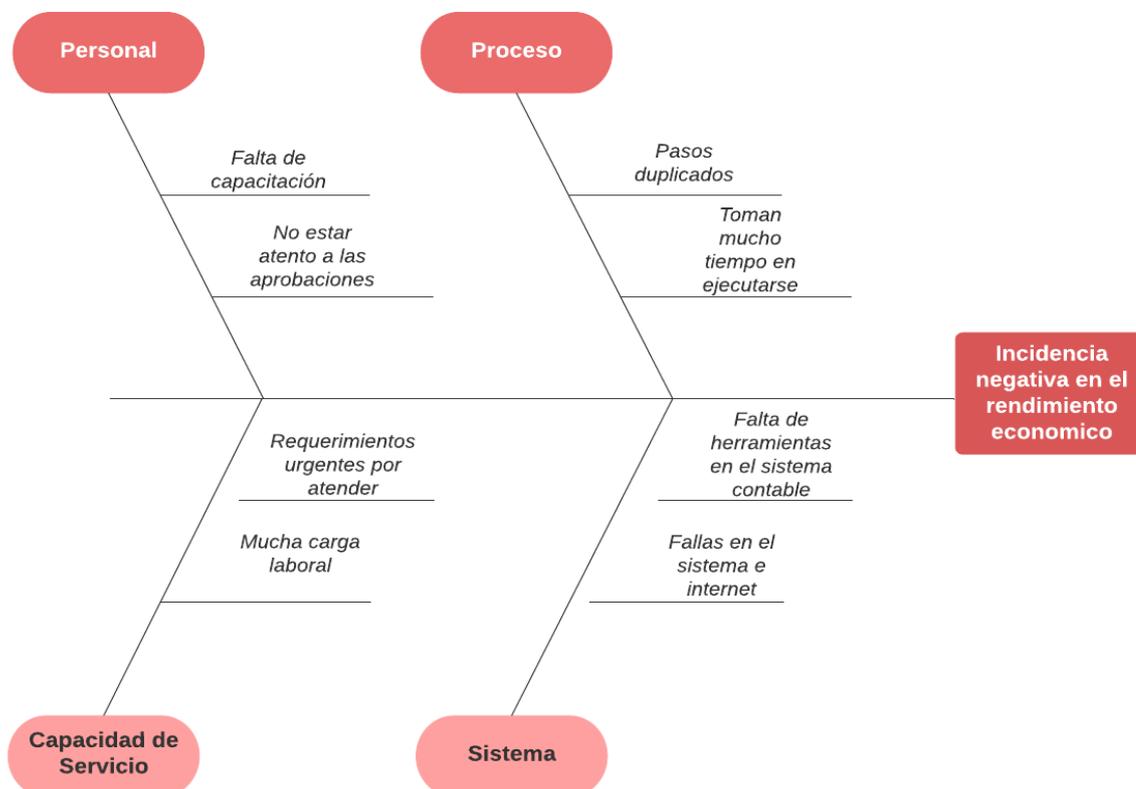
**Fuente:** Resultados de las encuestas a administradores y asistente (2022)

**Análisis:** Entre las mejoras que consideran los encuestados que se deben implementar, resaltan con un 75% de coincidencia realizar capacitaciones al personal, con un 62,5 % contratar más personal y mejorar los procesos operativos y administrativos, y con un 56,3% el ambiente laboral e incentivos.

### 3.4. Diagrama de Ishikawa

Para la elaboración del diagrama se utilizó la información recolectada a través de las encuestas y entrevistas a realizada a los coordinadores, administradores y asistentes de negocios fiduciarios de la administradora de fondos.

**Grafico 13 - Diagrama de Ishikawa**



**Elaborado por:** Autora

El diagrama ayuda a identificar las causas por la que pueden influir un suceso, para el presente estudio de caso, dichas causas tienen una incidencia en el rendimiento económico, pues entre sus factores se identifican al personal, los procesos, la capacidad del servicio y el sistema.

El personal puede afectar al rendimiento económico si no está debidamente capacitado, ejecutando de manera incorrecta los procesos, y al no estar atento en las aprobaciones para que fluya. Así mismo el proceso puede contener pasos duplicados, lo que hace que se tomen más tiempo para ejecutarse. Puede existir retrasos en el servicio que se ofrece si existe muchos requerimientos urgentes por atender y se acumula al punto que puede generar mucha carga laboral, así mismo como las fallas en el sistema, el internet y la falta de herramientas en el sistema.

### **3.5. Procesos operativos del área de negocios**

El área de negocios maneja un listado de procesos que generan una carga operativa, para el estudio de este caso, se han seleccionado los dos procesos que se consideran que tienen más gestión operativa que los demás:

#### **3.5.1. Provisión de facturas**

##### ***Importancia del proceso***

La finalidad del presente proceso es registrar dentro del periodo contable todas las facturas que se hayan emitido a cada negocio, se analizará cada proveedor y confirmará el régimen al que pertenece, de esto depende la correcta aplicación de los porcentajes de retención debido al tipo de contribuyente que podría ser cada negocio.

En el proceso del cierre contable se deberá consultar en el portal del SRI los comprobantes electrónicos recibidos, de esta manera se podrá mitigar el riesgo de omisión en el registro de facturas y evitaremos realizar una equivocada declaración de IVA y una posible declaración sustitutiva generando intereses y posibles multas.

Si eso sucede representaría retrasos al departamento contable y en la presentación de la información financiera a los constituyentes de los fideicomisos y encargos fiduciarios.

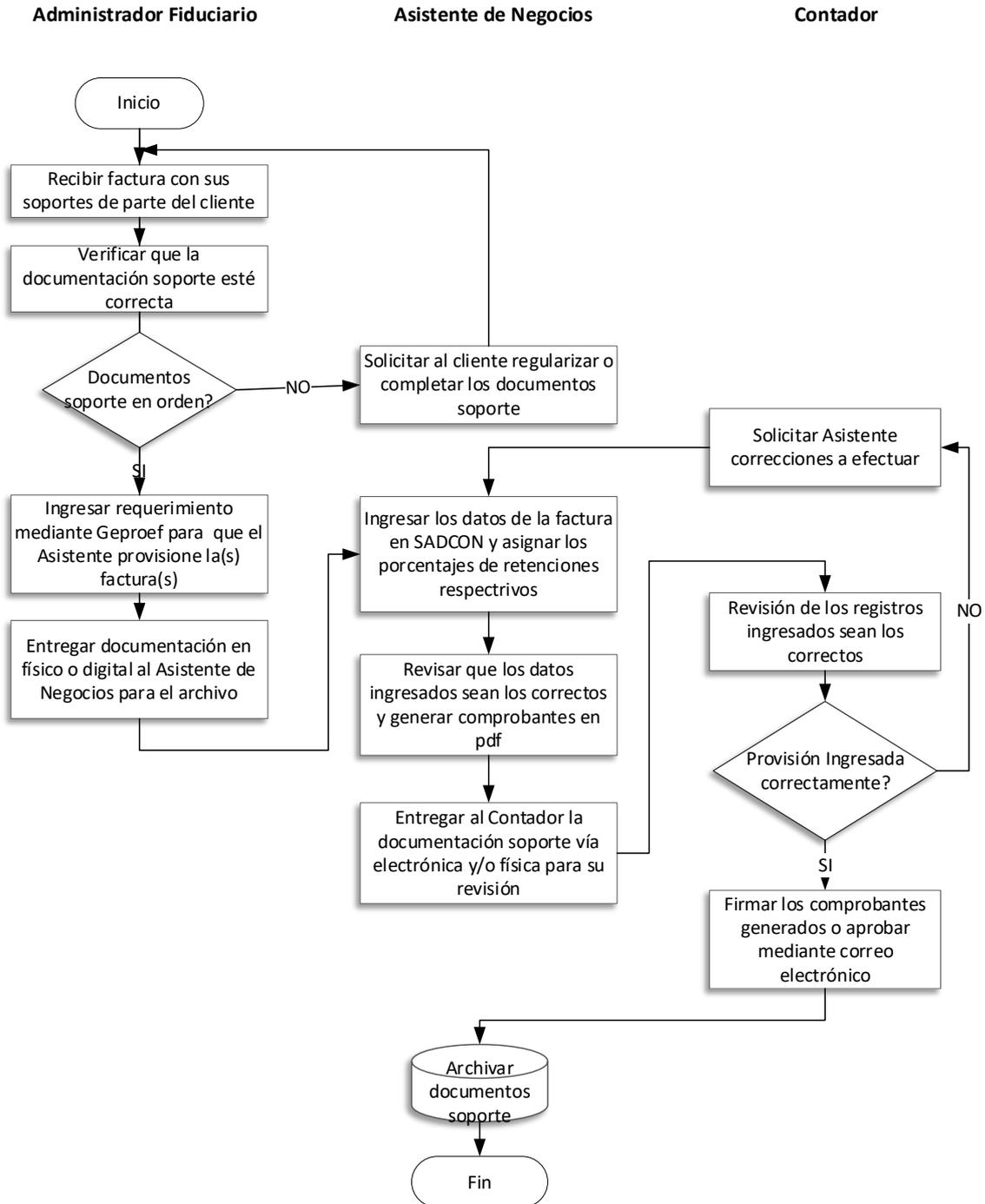
##### ***Objetivo***

Determinar los procedimientos específicos para el proceso de provisión de factura. Determinar las obligaciones que tiene las personas intervinientes en el proceso.

##### ***Principales Intervinientes***

Administrador Fiduciario	(Administrador)
Asistente de Negocios Fiduciarios	(Asistente de Negocios)
Contador Fiduciario	(Contador)

**Gráfico 124 - Flujoograma – Provisión de Facturas**



**Fuente:** Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomiso (2022)

### **3.5.2. Transferencias bancarias**

#### **Importancia del proceso**

El presente proceso pretende que se cumpla con una instrucción generada por el cliente, es decir los constituyentes de los negocios fiduciarios. En cada tipo de fideicomiso se pueden presentar diversas razones para realizar un pago, en este caso por vía transferencia bancaria. Para los asistentes de negocios es necesario estar en conocimiento que para que el dinero llegue a tiempo a la cuenta beneficiario, la transacción debe realizarse hasta cierta hora del día, puesto que esas son las políticas del banco para que se procesen las mismas.

Si el fideicomiso debe efectuar una transferencia para la cancelación de una obligación con un tercero, y este no llega a tiempo, esto puede generar mora e interés por no pagar en la fecha establecida en la tabla de amortización del crédito, por lo que deberá realizar una transacción adicional para cancelar dichos valores.

Este genera un gasto para el fideicomiso, más operatividad para el asistente operativo y un requerimiento urgente para todos los que intervienen en el proceso de transferencia.

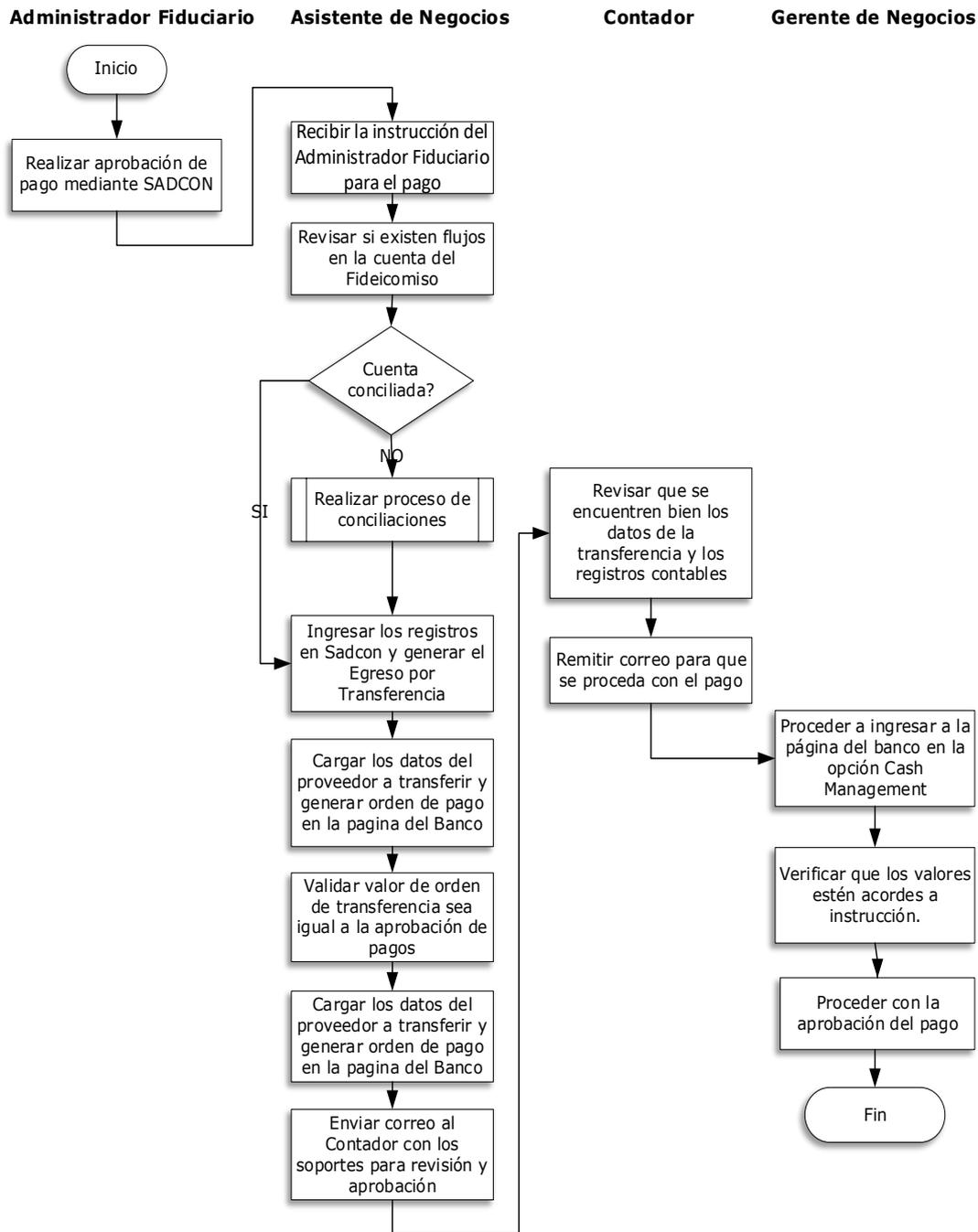
#### **Objetivo**

Determinar los procedimientos específicos para el proceso de transferencia bancaria. Determinar las obligaciones que tiene las personas intervinientes en el proceso

#### **Principales Intervinientes**

Administrador Fiduciario	(Asistente Contable)
Asistente de Negocios Fiduciarios	(Asistente de Negocios)
Contador Fiduciario	(Contador)
Gerente de Negocios Fiduciarios	(Gerente)

**Gráfico 135 - Flujograma – Transferencia bancaria**



**Fuente:** Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomiso (2022)

### 3.6. Rendimiento Económico de la empresa durante el período 2021 – 2022

Los siguientes datos a presentar, están basados en la información proporcionada por la fiduciaria, estos son los valores de la nómina, el tiempo en que se ejecutan las tareas y la cantidad estimada de procesos que se han ejecutado en el periodo 2021- 2022.

En la empresa se manejan procesos operativos que demandan un tiempo de ejecución, del mismo modo tienen establecidos valores que van a representar el costo por realizar cada proceso. Para esto se realizaron cálculos para verificar cuanto es el costo por ejecutar las tareas, tomando en cuenta 2 procesos que de acuerdo a los resultados en las encuestas generan más operatividad en la fiduciaria, siendo las provisiones de facturas y las transferencias bancarias.

**Tabla 4 - Costo por proceso actual de Provisión de Facturas**

Costo por Proceso - Provisión de Facturas			
Intervinientes	Administrador Fiduciario	Asistente de negocios	Contador
Tiempo de atención	8	30	20
Costo por minuto	\$0.15	\$0.06	\$0.10
<b>Total</b>	<b>\$1.20</b>	<b>\$1.74</b>	<b>\$2.05</b>

<b>\$ Costo total por proceso</b>	<b>\$4.99</b>
# Procesos estimados en período 2021 - 2022	15000
<b>Total</b>	<b>\$ 74,889.17</b>

**Elaborado por:** Autora

**Análisis:** El proceso de provisión de factura cuesta \$ 4.99 por realizarse, en el periodo de un año con 15000 transacciones estimadas, el costo total sería \$74,889.17, eso es lo que la fiduciaria gastaría para que un proceso como el de la provisión de factura sea ejecutado.

**Tabla 5 - Costo por proceso actual de Transferencia bancaria**

Costo por proceso - Transferencia Bancaria				
Intervinientes	Administrador Fiduciario	Asistente de negocios	Contador	Coordinador
Tiempo de atención	10	54	6	6.1
Costo por minuto	\$0.15	\$0.06	\$0.10	\$0.30
<b>Total</b>	<b>\$1.50</b>	<b>\$3.12</b>	<b>\$0.62</b>	<b>\$1.84</b>

<b>\$ Costo total por proceso</b>	<b>\$7.08</b>
# Procesos estimados en período 2021 - 2022	15000
<b>Total</b>	<b>\$ 106,239.67</b>

**Elaborado por:** Autora

**Análisis:** El proceso de transferencia bancaria cuesta \$ 7.08 por realizarse, en el periodo de un año con 15000 transacciones estimadas, el costo total sería \$106,239.67, eso es lo que la fiduciaria gasta para que un proceso como el de la transferencia bancaria sea ejecutado.

### 3.7. Mecanismos que eviten las restricciones en los procesos operativos

Grafico 16 - Balanced Scorecard (BSC) / Cuadro de Mano Integral

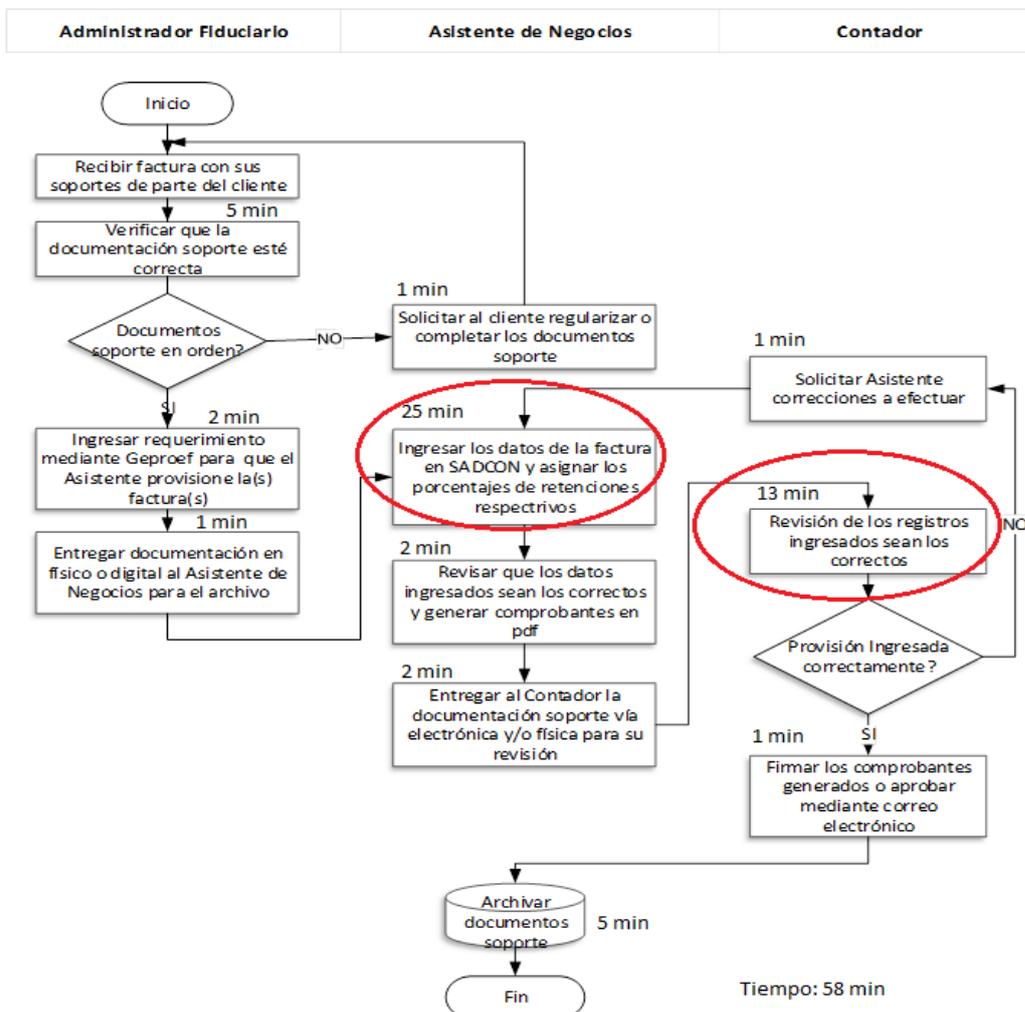
Perspectiva		Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Financiera		* Los costos por procesos pueden reducir por el tiempo de ejecución	* Reducir los costos por procesos	* Costos por procesos.	* <30%	* Restructuración de procesos
Clientes		* Insatisfacción del servicio por parte de los clientes	* Percibir excelencia en el servicio. * Aumentar la confianza con el cliente	* Satisfacción del cliente (Encuesta) * Número de quejas del cliente.	* 90% * 0 %	* Programa de mejoramiento continuo.
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	* Muchos clientes no cancelan a tiempo los honorarios por la demora en la atención	* Cobrar los honorarios de administración * Dar respuesta rapida al cliente	* Ingreso por honorarios (%) * Tiempo de respuesta al cliente	* > 30 % * < 24 horas	* Mejorar el tiempo de atención al cliente
	Proceso de Innovación del servicio	* Falta de recursos economicos para contratar a mas personal o invertir en sistemas	* Aumentar los ingresos	* Ingresos por Honorarios (%)	* > 30%	* Desarrollar nuevas estrategias para mejorar el servicio
	Proceso de Administración de Operaciones	* Procesos demandan mucha operatividad * Duplicidad de tareas * Se espera mucho tiempo en atender los requerimientos * Muchas actividades pendientes * Requerimientos urgentes * Existen riesgos por la mala ejecución de los procesos * Los portafolios de negocios no estan bien distribuidos * Asistentes de negocios realizan mas actividades operativas que administrativas * Se realiza el control de las actividades por varios medios	* Reducir la operatividad del area * Eliminar tareas duplicadas * Reducir el tiempo de espera para atender el requerimiento * Reducir las actividades pendientes * Evitar que las actividades se vuelvan urgentes * Disminuir el riesgo * Mejor distribución de portafolio de negocios * Reducir actividades operativas y aumentar las administrativas * Unificar las herramientas de control de actividades	* Nivel de operatividad * Cantidad de tareas duplicadas * Tiempo de atención del requerimiento * Cantidad de actividades pendientes * Cantidad de de actividades urgentes * Nivel del riesgo (%) * Cantidad de negocios en los portafolios * Cantidad de actividades operativas y administrativas * Cantidad de herramientas de control de actividades	* < 50% * 0 * Máximo 25 minutos * Mínimo 5 * Máximo 2 * 0 % * Equitativa por tipo de fideicomisos * Equitativa por tipo de actividad * Maximo 2 herramientas	* Programa de mejoramiento continuo. * Restructuración de procesos * Redistribuir los portafolios de negocios fiduciarios y las actividades operativas y administrativas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Falta de capacitación a los asistentes de negocios * Operativos no estan pendientes de las aprobaciones para que fluyan los procesos * Falta personal de apoyo para el area de negocios	* Mejorar la capacitación del personal * Incrementar el nivel de formación * Contratar mas personal de apoyo	* Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por trabajador. * # de asistentes de negocios	* Estándares de la empresa. * 1 capacitación semanal * 6 asistentes por grupo	* Plan de capacitación. * Iniciar proceso de selección
	Capital de Información (Sistemas, base de datos, redes)	* Necesita nuevas herramientas tecnologicas que mejore el sistema contable para ejecutar de manera eficiente los procesos	* Adaptar o actualizar los sistemas para mejorar la gestion de procesos	* Sistemas actualizados.	* 100%	* Reuniones semanales con los colaboradores para cononer las adecuaciones que requiera el sistema
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* Mucha carga laboral * La comunicación entre las areas debe ser excelente * Colaboradores no estan muy incentivados	* Reducir la carga laboral * Mejorar la comunicación entre las areas * Ofrecer mejores incentivos	* Nivel de carga laboral * Cantidad de actividades de integración * Incentivos a los colaboradores	* < 50 % * 2 actividades recreativas al mes * Ofrecer bonos, premios, horas extras	* Motivar a los colaboradores a trabajar cada vez mejor (Mejor empleado del mes)

## 1) Reestructuración de procesos

El primer plan de acción se trata sobre realizar una revisión a los procesos, identificar las restricciones, determinar el tiempo para realizarlos y reestructurarlos con el fin de reducir pasos y minimizar el tiempo de ejecución. En este caso se procederá a presentar un modelo de proceso de las provisiones de facturas y transferencias bancarias, así mismo se mencionará cuanto podría ser el ahorro en costos si se reduce el tiempo de ejecución por proceso.

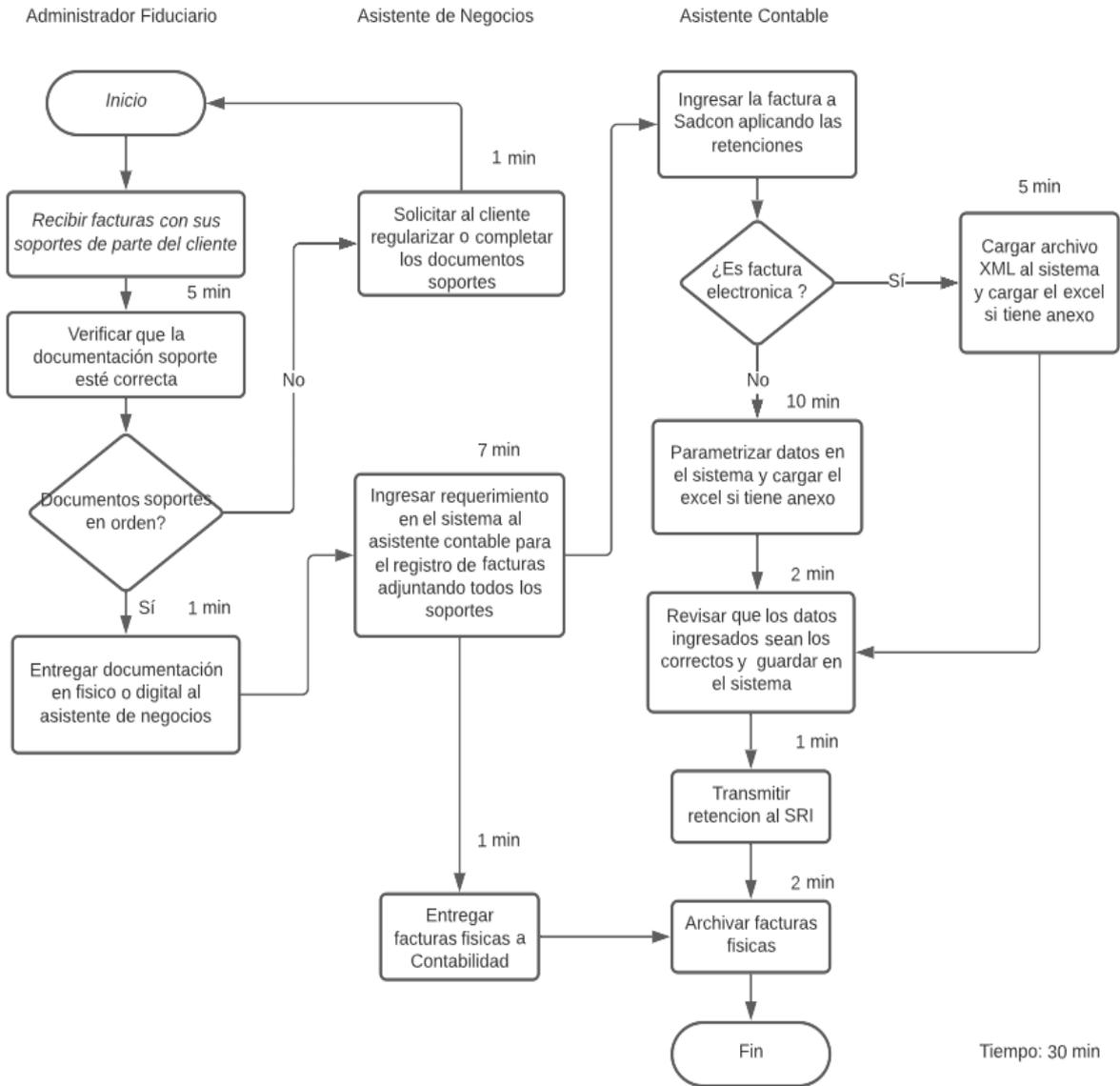
Las restricciones que se han detectado han sido en base al tiempo en el que el proceso debe ser ejecutado sin interrupciones. A continuación, una muestra gráfica:

**Gráfico 147 - Flujograma – Identificación de restricciones**



**Fuente:** Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomiso (2022)

**Gráfico 158 - Flujoograma – Restructuración de Proceso de Provisión de Facturas**

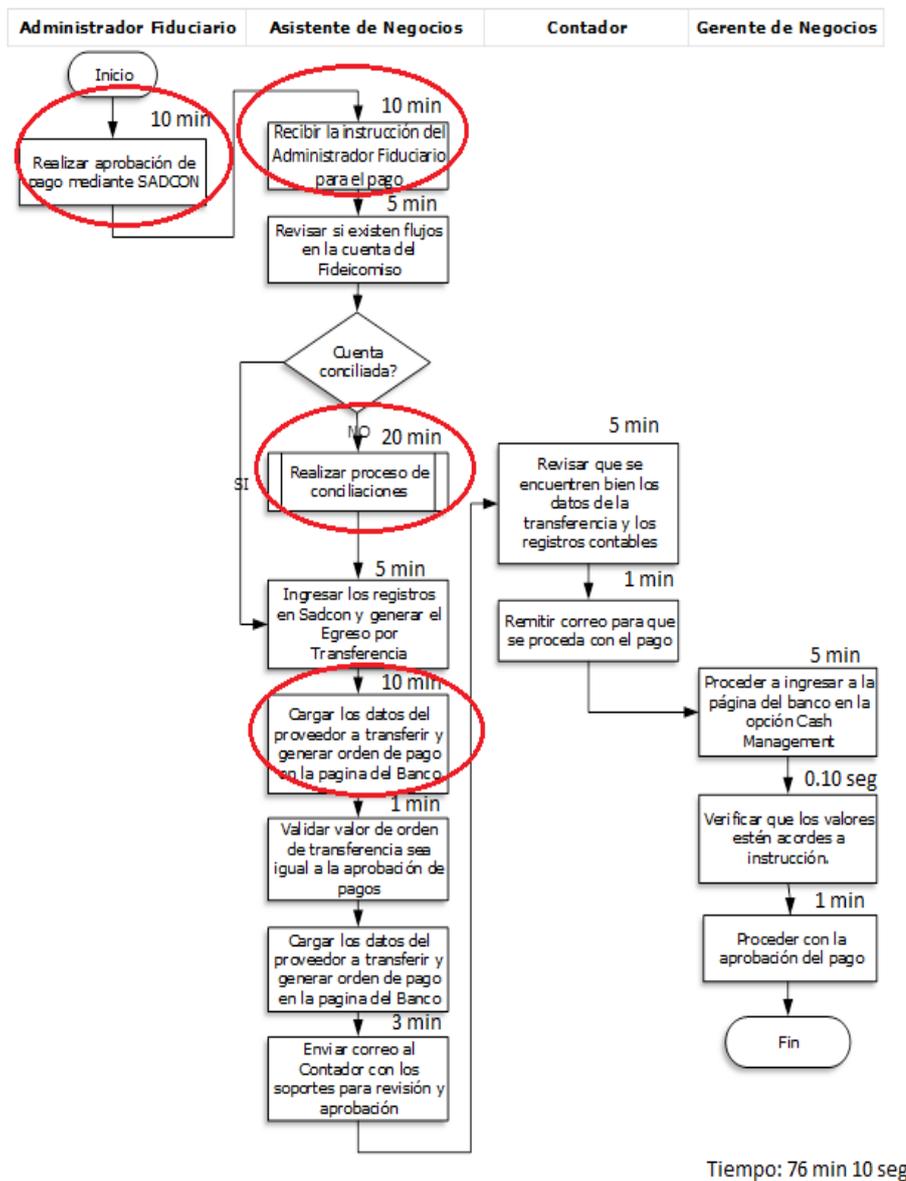


**Elaborado por:** Autora

**Análisis:** En la presente reestructuración se evidencia una disminución importante en el tiempo de ejecución de cada uno de los pasos a seguir para conseguir el registro de las facturas en el sistema contable, para esto se tuvo que unificar las acciones que realizaban los asistentes de negocios con la de los contadores, y se recomienda que dicho proceso de registro, revisión y transmisión de las retenciones de las facturas al SRI, las realice el departamento contable, puesto que cuentan con la información inmediata y las herramientas a la mano.

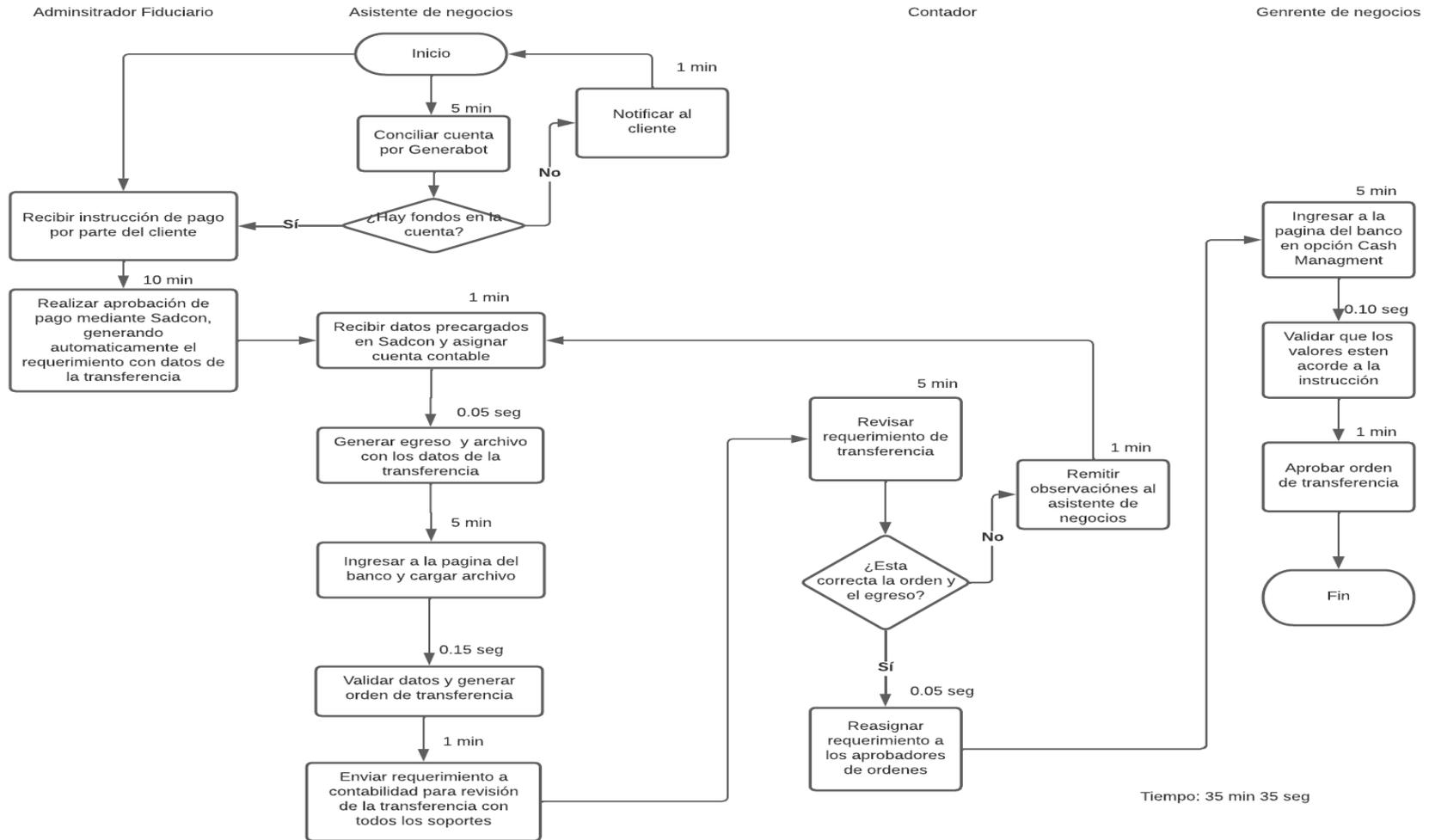
Así mismo se ha propuesto que se realicen adaptaciones en el sistema para que se pueda cargar de manera masiva y automática la información de las facturas, del mismo modo para el control de las facturas provisionadas en cada fideicomiso, se sugiere que se carguen todos los soportes de las mismas en el sistema contable y evitar el uso de hojas impresas de los comprobantes de provisión y retención, así como la acumulación de documentos sin archivar.

**Gráfico 169 - Flujograma – Identificación de restricciones del proceso de transferencia .**



Fuente: Información obtenida de la Administradora de Fondos y Fideicomiso (2022)

**Gráfico 20 - Flujograma – Restructuración de Proceso de Transferencias bancarias**



Elaborado por: Autora

**Análisis:** En el presente modelo de proceso, se presentan cambios en los pasos a seguir, y se implementa el uso de herramientas que ya existen en el mercado y que pueden ser usados para optimizar el tiempo de ejecución de la tarea, comenzando con la conciliación bancaria, la cual la empresa ya agregó en el sistema el programa que contiene la información de los movimientos y saldos de la cuenta de los fideicomisos, la misma que es transmitida por el banco periódicamente con el fin de que se actualice la información bancaria.

Sin embargo, se requerirá de más ajustes puesto que está en proceso de prueba y mejoras para que esta herramienta sea eficiente tanto para el área de negocios y para el área de contabilidad. Del mismo se propone realizar ajustes en el sistema contable para que una vez que se realiza la aprobación de pago de las facturas, esta genere ya un comprobante con la información precargada, se asignen las cuentas contables y se guarde, a su vez proporcionando el comprobante de egreso y un archivo con el formato que permite la carga de la orden de transferencia en la página del banco.

Así se genera la orden de aprobación y se adjunta en el requerimiento del sistema para que este pase a revisión del departamento contable con todos los soportes necesarios, evitando de esta manera el uso del correo electrónico y el uso de documentos físicos.

**Tabla 6 - Costo por proceso propuesto de Provisión de Facturas**

<b>PROCESO PROPUESTO</b>			
<b>Costo por proceso</b>			
<b>Intervinientes</b>	<b>Administrador Fiduciario</b>	<b>Asistente de negocios</b>	<b>Contador</b>
Tiempo de atención	6	9	20
Costo por minuto	\$0.15	\$0.06	\$0.10
<b>Total</b>	<b>\$0.90</b>	<b>\$0.52</b>	<b>\$2.05</b>

<b>\$ Costo total por proceso</b>	<b>\$3.48</b>
# Procesos estimados en período 2021 - 2022	15000
<b>Total</b>	<b>\$ 52,153.73</b>

**Ahorro en tiempo**

Tiempo actual	58
Tiempo propuesto	35
Disminución	23.00
Ahorro	40%

Ahorro en \$	
Valor actual	\$4.99
Valor propuesto	\$3.48
Disminución	1.52
Ahorro	30%
Ahorro anual	
Valor actual	\$ 74,889.17
Valor propuesto	\$ 52,153.73
Disminución	22,735.44
Ahorro anual	30%

**Elaborado por:** Autora

**Análisis:** De acuerdo al cálculo realizado, se puede evidenciar que, al realizar cambios en el proceso de provisión de facturas, se puede reducir el tiempo de ejecución de la tarea, por lo que esto también reduce el costo por realizar el proceso, representando un ahorro anual del 30% para la administradora de fondos y fideicomiso, lo mismo que puede generar una rentabilidad positiva.

**Tabla 7 - Costo por proceso propuesto de Transferencia bancaria**

PROCESO PROPUESTO				
Costo por proceso				
Intervinientes	Administrador Fiduciario	Asistente de negocios	Contador	Coordinador
Tiempo de atención	10	13.2	6.05	6.1
Costo por minuto	\$0.15	\$0.06	\$0.10	\$0.30
<b>Total</b>	<b>\$1.50</b>	<b>\$0.76</b>	<b>\$0.62</b>	<b>\$1.84</b>

<b>\$ Costo total por proceso</b>	<b>\$4.73</b>
# Procesos estimados en período 2021 - 2022	15000
<b>Total</b>	<b>\$ 70,900.62</b>

**Ahorro en tiempo**

Tiempo actual	76.1
Tiempo propuesto	35.35
Disminución	40.75
Ahorro	54%

Ahorro en \$	
Valor actual	\$7.08
Valor propuesto	\$4.73
Disminución	2.36
Ahorro	33%
Ahorro anual	
Valor actual	\$ 106,239.67
Valor propuesto	\$ 70,900.62
Disminución	35,339.05
Ahorro anual	33%

**Análisis:** De acuerdo al cálculo realizado, se puede evidenciar que, al realizar cambios en el proceso de las transferencias bancarias, se puede reducir el tiempo de ejecución de la tarea, por lo que esto también reduce el costo por realizar el proceso, representando un ahorro anual del 33% para la administradora de fondos y fideicomiso, lo mismo que puede generar una rentabilidad positiva.

## 2) Programa de mejoramiento continuo

Se surge que se arme un plan de mejora continua en donde se analicen todos los aspectos y se pueda realizar todos los correctivos en todos los aspectos, en el equipo de trabajo, los colaboradores, los procesos, el sistema, las tareas a realizar.

## 3) Mejorar el tiempo de atención al cliente

Se puede mejorar el tiempo de atención al cliente, si se reduce la carga para cada asistente y administrador, se realiza una adecuada distribución de los portafolios, los procesos se reducen en menos pasos, se automatizan, y si se cuenta con más asistentes de apoyo para atender lo urgente.

#### **4) Desarrollar nuevas estrategias para mejorar el servicio**

Mediante el plan de mejora continua se podrá desarrollar nuevas estrategias que brinde un mejor servicio, una vez que se identifique todas las restricciones, errores o fallas que existan en los procesos, se podrán realizar todas las correcciones y optimizaciones necesarias para mejorar el servicio ofrecido al cliente.

#### **5) Redistribuir los portafolios de negocios fiduciarios y las actividades operativas y administrativas**

Analizar la carga operativa que demanda cada tipo de negocio y distribuir de manera equitativa a cada administrador y asistente. Así mismo buscar un equilibrio entre la cantidad de actividades operativas y administrativas que realizan los asistentes de negocios, para que puedan desarrollar más habilidades y conocimiento en aspectos administrativos y así puedan darles más apoyo a los administradores fiduciarios.

#### **6) Plan de capacitación**

El plan de capacitación debe ser tanto para los colaboradores que recién ingresen a empresa, así como para los que ya tienen un tiempo laborando en la administradora de fondos y fideicomisos, con el fin de asegurar que manejen muy bien los temas fiduciarios y sus procesos, para evitar la transmisión errónea en el asesoramiento al cliente, o durante la atención brindada hacia ellos, y que se reduzcan los riesgos por algún error cometido en la ejecución de los procesos.

#### **7) Iniciar procesos de selección**

Con el fin de aumentar la cantidad de asistentes de apoyo para el área de negocios, se recomienda que se inicie procesos de selección mientras se analiza el cambio del sistema contable, la reestructuración de los procesos que reduzcan el tiempo de ejecución, las modificaciones en el sistema, entre otras acciones que pueden ayudar a reducir las restricciones que se presentan.

#### **8) Reuniones semanales con los colaboradores para conocer las adecuaciones que requiera el sistema**

Las reuniones ayudarán a conocer las necesidades de los colaboradores en relación al sistema, y las posibles herramientas que pueden ayudar a reducir la operatividad de los procesos, que conduzcan a la automatización de pasos, y así se pueda dar una respuesta más inmediata a los clientes.

#### **9) Motivar a los colaboradores a trabajar cada vez mejor**

Se sugiere que se implementen programas de integración e incentivos a los colaboradores, para mejorar el ambiente laboral, en relación a comunicación entre las áreas, la carga laboral y beneficios que los motiven a comprometerse con la empresa y den un mejor rendimiento.

## Conclusiones

- El propósito del estudio de caso fue analizar la incidencia de los procesos operativos del departamento de Administración de Negocios en el rendimiento económico de una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos en la Ciudad de Guayaquil, por lo que se procedió a describir principalmente sus procesos actuales, en este caso se seleccionaron los dos que más operatividad generan actualmente, como es la provisión de factura la cual comienza con la aprobación del administrador para que esta sea registrada por el asistente fiduciario para que finalmente sea revisada y transmitida la retención por el contador. Por otro lado el proceso con las transferencias bancarias, comienza con la instrucción del cliente, seguido de la aprobación de administrador para que el asistente fiduciario emita los comprobantes de transferencia en el sistema contable y cargue la orden en la página del banco, con todos esos soportes lo pase a revisión de contabilidad para que por último la orden del banco se apruebe por los coordinadores de área, y así con esta revisión se evidenció que existen pasos que pueden ser simplificados, utilizando nuevas herramientas tecnológicas, omitiendo pasos innecesarios que en ocasiones suelen ser repetitivos, así mismo mediante las entrevistas y encuestas se mencionó que al personal le falta capacitación para poder realizar las tareas de manera correcta en el tiempo esperado, también existe mucha carga laboral, y los intervinientes de los procesos suelen demorarse en atender los requerimientos por la cantidad de actividades en espera que tiene.
- Mediante la identificación de las restricciones que existen en los procesos actuales resaltó que, los pasos de los procesos requieren de un tiempo determinado para poder ser ejecutados, así mismo se presenta duplicidad de procesos, surgen muchos requerimientos urgentes, el personal puede no estar lo suficientemente capacitado para ejecutar el proceso correctamente, así mismo pueden tener muchas actividades por atender o ejecutando a la vez que no están

pendientes de las aprobaciones de los procesos para que fluya y culmine, por esta razón se procedió a sugerir una mejor forma de realizarlo, tomando en cuenta los recursos disponibles y la implementación de nuevas herramientas, con el fin de agilizar las actividades operativas, las mismas que repercuten en la administración de los negocios fiduciarios. Esto a su vez representaría un ahorro para la fiduciaria, puesto que da apertura a que con dicho valor se invierta en más recurso humano o tecnológico y repercuta de manera positiva en su rendimiento económico.

- Es importante tomar en cuenta los mecanismos establecidos para que de esta forma se logre elevar los niveles de calidad del servicio de administración que se ofrece, tales como la reestructuración de procesos, implementar programas de mejoramiento continuo, mejorar el tiempo de atención al cliente, desarrollar nuevas estrategias para mejorar el servicio, redistribuir los portafolios de negocios fiduciarios y las actividades operativas y administrativas, de mismo modo se eviten las restricciones en los procesos operativos y disminuya el riesgo para los negocios fiduciarios. Y por último que con su aplicación mejore el rendimiento económico de la administradora de fondos y fideicomisos.

## Referencias

- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones . *Estudios Gerenciales* , 53-69.
- Carvajal, K. (2020). *Manual de Distribucion de actividades* . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11268/1/TESIS%20DISTRIBUCION%20DE%20ACTIVIDADES%20%20CARVAJAL%20LOOR%20ROSERO.pdf>
- Chavez, K. (2007). *Las responsabilidades de las administradoras de fondos y fideicomisos y de sus administradores en la normativa vigente en el Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar . Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/459/1/T624-MDE-Ch%C3%A1vez-Las%20responsabilidades%20de%20las%20administradoras%20de%20fondos%20y%20fideicomisos....pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Obtenido de *Introducción a la teoría general de la administración by Idalberto Chiavenato (z-lib.org).pdf*
- Congreso Nacional de Valores. (22 de Febrero de 2006). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Registro Oficial Suplemento No. 215. Obtenido de <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/normativa/ley-de-mercado-de-valores-libro-II-comf.pdf>
- Corrales, J. (2019). *Servicio al cliente*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad* . Ed. Días de Santos .
- Dzul, M. (2016). *Aplicacion basica de metodos cientificos* . Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* . Mexico : McGraw Hill Interamericana S.A. .

- Mallar, M. A. (1 de Junio de 2010). Gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Miranda, J. P. (2019). *Análisis del Funcionamiento del Fondo de Inversión Administrado Fondo*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17777/1/T-UCE-0005-CEC-162.pdf>
- Ochoa, C. (2015). *Muestreo no probabilístico*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Pérez, A. B. (2021). *Fondos de Inversión: un análisis cuantitativo del mercado ecuatoriano*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926985.pdf>
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fundamentos+de+administraci%C3%B3n&ots=sljfpDNUzB&sig=0Yj5u5R73NMosW89iKPS9mh34AQ#v=onepage&q=fundamentos%20de%20administraci%C3%B3n&f=false>
- Rodriguez, A. (2017). *Metodos científicos de indagación*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Ruiz, M. (2018). *Enfoque cualitativo*. Obtenido de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html#:~:text=4.3.2%20Enfoque%20cualitativo,acuerdo%20con%20las%20personas%20implicadas.](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html#:~:text=4.3.2%20Enfoque%20cualitativo,acuerdo%20con%20las%20personas%20implicadas.)
- Ruiz, M. (2021). *La division del trabajo como un proceso*. Obtenido de [https://ispp7-sgo.infod.edu.ar/sitio/upload/P.E-2\\_An\\_o.\\_la\\_division\\_del\\_trabajo.\\_Legislacion\\_y\\_tecnicas\\_impositvas.pdf](https://ispp7-sgo.infod.edu.ar/sitio/upload/P.E-2_An_o._la_division_del_trabajo._Legislacion_y_tecnicas_impositvas.pdf)
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Segovia, C. (2020). *Rendimiento financiero* . Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-rendimientos>
- Sierra, Y. (2020). *Rndimiento economico* . Obtenido de <https://blog.lemontech.com/que-es-el-rendimiento/>
- Silva, D. d. (2020). *Atención al cliente*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/#:~:text=Concepto%20de%20servicio%20al%20cliente%20seg%C3%BAn%20autores&text=Entre%20sus%20principales%20objetivos%2C%20se,genere%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- Tipán, J. G. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de una administradora de fondos de*. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21193/1/T-UCE-0005-CEC-305.pdf>

## **Anexo 1. Entrevista**

### **1. ¿Piensa usted que los procesos que tiene el área de Administración de negocios son eficientes? ¿Por qué?**

**E1:** La mayoría diría que sí, pero si hay algunos que tienen que revisarse, porque hay actividades que no agregan valor, más bien ocupan tiempo que no es productivo y eso genera cierto tipo de ineficiencia.

**E2:** Creo que no solo en la compañía, sino a nivel de todas las compañías, no podemos dejar por sentado que todos los procesos son eficientes, porque todos los años van cambiando y todos los procesos se deben ir adaptándose, entonces en ese sentido creo que la compañía tiene algo muy importante y es que va creciendo en y se va adaptando a los tiempos actuales.

### **2. ¿Podría mencionar los procesos que más demandan operatividad en el área de negocios?**

**E1:** En función a las actividades que se realizan en la administración de nuestro portafolio, demandan más operatividad todo el proceso de pago, desde la provisión de las facturas hasta las emisiones de cheques y transferencias.

**E2:** El tipo de producto que se ofrece son distintos, entonces como hay diferentes tipos de productos, la demanda de operatividad uno es más y en otros la demanda es menos, por lo cual no se podría generalizar todos los productos, es decir varía. Pero si hay en donde los negocios como el tipo de fideicomiso inmobiliario, en donde efectivamente si hay procesos que demandan mucha operatividad, como las revisiones de los contratos, los controles de vencimientos de las obligaciones que se tenga con terceros, la revisión de los temas de lavado de activos, es de decir la debida diligencia. En forma general eso es lo que nos lleva a una mayor operatividad en el área.

### **3. ¿Qué debilidades cree que tienen los procesos en el área de Administración de negocios?**

**E1:** Hay duplicidad de tareas, de actividades entre las diferentes áreas que

intervienen, y que obviamente hay que minimizar esas tareas que se repiten.

**E2:** Creo que una de las debilidades principales que todavía se tiene es en relación a la capacitación al personal, y más cuando llegan nuevos colaboradores. Hay que distinguir que en esta empresa hay un departamento que ha sufrido una mayor rotación a diferencia del que actualmente estoy manejando, en donde no ha existido mucha rotación. Sin embargo, cuando existe esa rotación al ingresar una persona nueva, no se le organiza una adecuada capacitación o se le ofrece un tiempo adecuado para que esta persona pueda adaptarse a sus nuevas tareas. Todo es de manera inmediata.

**4. ¿La comunicación en las áreas de administración de negocios y las demás áreas es fluida?**

**E1:** Todavía hay oportunidad para mejorar, hay ciertos procesos que no fluyen tanto como quisiera, y como los clientes quisieran.

**E2:** Pienso que sí. No siempre es perfecta, pero si considero que existe una buena comunicación.

**5. ¿Cómo realiza el control de las tareas de su equipo de trabajo?**

**E1:** Con las herramientas que nos da el sistema interno y adicional con el seguimiento a través de reuniones, y correo electrónico, también sería bueno que se dé por una sola herramienta.

**E2:** Una de las cosas positivas o que se diferencia de las otras fiduciarias, es que esta administradora de fondos y fideicomisos tiene un sistema que nos ayuda bastante para llevar algunos controles, existen muchas alertas, hay informe de estados financieros a la vista, así como información que se transmite al servicio de rentas internas, que nos permiten a los gerentes revisarlos y tenemos una información al día, entonces toda la parte informática que nos brinda nos sirve para hacer las revisiones, control y seguimientos.

En el grupo que tengo a cargo se trabaja con plantillas de reglamentos operativos administrativos de cada negocio, donde se conocen todas

las actividades que debe realizarse por cada uno, algunos son muy simples que no amerita poner plazos y hay otros que son más complejos, ya se incluyen en esos reglamentos muchas otras cosas, esos reglamentos se los elabora y contribuye en dos aspectos, uno que lo conozca el asistente y el administrador, por que al momento que se elabora, ya van conociendo que hay dentro del contrato de constitución de los negocios fiduciarios que es lo que tiene que cumplir. Entonces con todos esos reglamentos ya se logra controlar que mi equipo de trabajo lo hagan, así mismo yo llevo una plantilla que se revisa de manera trimestral, y contiene temas puntuales y de mayor riesgo que se deben hacer el control a cada uno de los portafolios de los administradores.

**6. ¿Está usted predispuesto para mejorar e implementar nuevos procesos  
¿Qué competencias tiene usted para desarrollar esa tarea?**

**E1:** Siempre hay esa predisposición para mejorar, para identificar las oportunidades de mejora y desde que estoy en la compañía siempre se ha procurado eso. Como coordinador de negocios siempre presento mejoras en los procesos que salen del área para conjuntamente con las otras áreas y con aprobación de la alta administración se pueda implementar, considerando también la disponibilidad de recursos que tenga la compañía.

**E2:** Claro que estoy predispuesta, la predisposición debe existir siempre que uno está prestando sus servicios en una empresa, lo contratan con ese objetivo, no es solo una obligación con el patrono sino también profesional. En muchas ocasiones el compromiso se pierde, por lo tanto, todos debemos tener la iniciativa, de conocer bien a la compañía, conocer sus valores, misión, visión, y alinearse hacia esos objetivos generales, contribuir para alcanzarlo. Entre las competencias, no solo es ser profesional, sino también de tener autoeducación, si estoy en un puesto de gerencia, tengo que educarme de acuerdo al puesto que tengo asignado, no solo involucra conocer de los procesos, también involucra tener liderazgo, inteligencia emocional. Adicional otras de las

competencias que tengo es la experiencia en el área fiduciario, el cual son 20 años desempeñándome en este giro de negocio.

**7. ¿Se han implementado cambios tecnológicos en los procesos durante el último año? ¿Qué impacto ha tenido?**

**E1:** Si se han implementado, no tanto como uno quisiera. Lo que se ha conseguido es una disminución de los tiempos, y eso agiliza la atención o respuesta al cliente.

**E2:** Se ha evidenciado avances tecnológicos, pero no de inmensa magnitud, sino para temas específicos que afecta a temas de procesos o para el área de administración que es donde se ha percibido, tal vez que ha habido procesos grandes que ha tenido un mayor impacto es en el área de cumplimiento por la revisión y control de las debidas diligencias, y de contabilidad por temas de servicio de rentas internas, más que todo por las nuevas reformas tributarias que se han presentado que ha hecho que se ameriten ciertos ajustes o incrementar herramientas en el sistema. Pero del resto no he evidenciado algo tan grande, sin embargo, estamos en el proceso de poder contratar un nuevo sistema que se ajuste a los servicios, requerimiento y herramientas para mejorar la administración de los negocios fiduciarios. Los cual va a ser un proceso que avanzara de manera progresiva, de pronto un poco lenta porque desde el enfoque de sistema, hay que ir adaptando poco a poco o alimentando la base de datos.

**8. ¿Cómo cree usted que mediante una reestructuración y nuevos procesos mejoraría el servicio al cliente?**

**E1:** El cliente siempre espera una respuesta rápida y oportuna, en la medida en que nosotros podamos implementar cambios en los procesos, no solo en los pasos o procedimientos, sino también en las herramientas tecnológicas, por tal motivo vamos a dar una respuesta más rápida a cliente, generando lealtad y a mayor plazo, un incremento en la rentabilidad de la compañía.

**E2:** Todo depende, durante todos los años que he estado en la fiduciaria, hay una misión que es la atención personalizada de calidad, sin embargo, eso es el objetivo o el punto diferenciador que tenemos que hacer de otras fiduciarias o la competencia, que se lo ha trabajado día a día y se lo sigue trabajando, pero aún falta. De aquí se genera otra pregunta, ¿Se puede hacer reestructuraciones y que efectivamente la alta gerencia va a estar consciente de si quiere cumplir ese objetivo al 100 %?, porque es fácil decirlo, que se quiere llegar a ser diferenciador de la competencia y siempre se lo ha mantenido, pero una cosa es decir o tener la intención y otra cosa es ejecutarlo, y para eso hay que hacer cambios, entonces considero que depende de alto mando. Pero así mismo todas esas reestructuraciones tiene un costo económico, por lo que depende mucho de los recursos que se tengan al instante para poder cumplir con los propósitos, para aplicar las estrategias que lleven a estructurar, considerar los costos, la situación económica que esta el día de hoy, y tener en cuenta el que viene a mediano y a largo plazo y ver que tanto se puede invertir para poder mejorar el servicio al cliente. Entonces si se nos instruye que se debe mantener ese nivel de servicio que se ha estado ofreciendo, pues se lleva a la instancia de hacer maravillas, porque no se cuenta como tal todas las herramientas para lograrlo sin complicaciones.

**9. ¿Qué restricciones cree que se presentan al momento en el que se ejecutan los procesos operativos?**

**E1:** De lo que he podido apreciar, una de esas restricciones es la carga de trabajo que tiene cada una de las áreas involucradas en el proceso, por lo cual no se da esa fluidez y la persona que tiene que atender el requerimiento se le es difícil establecer prioridades entre sus actividades para atenderlo en el tiempo; la falta de una tecnología es decir herramientas tecnológicas; y el personal.

**E2:** Muchos de los procesos se tardan porque a las personas que intervienen en el mismo se le presentan otras tareas urgentes. Si nos

enfocamos en un proceso como el de pagos en específico, las transferencias y se presenta el caso de que los requerimientos se encuentran en cola porque una de las áreas está atendiendo otra actividad, pues ya eso genera que el proceso no fluya. Sin embargo, eso no quiere decir que el proceso como tal este mal, el problema es el tiempo que se demoran en revisar o en atender el requerimiento, por lo tanto, la afectación va para todos los demás que también tienen que atender después de que el antecesor lo revisó. Porque en este caso el asistente proceso el requerimiento de pago, pero como se demoró una parte, eso hace que la autorización llegue tarde y ahí recién se apruebe la orden de transferencia y muchas veces quedan 10 minutos o 20 minutos para poder aprobarla en el tiempo que se requiere. No se puede demorar las aprobaciones, si se quiere quedar bien con el cliente, siempre se debe establecer el margen de que no se va a poder cumplir en el tiempo que muchas veces esperan, no se puede dejar un margen muy ajustado porque se va a quedar mal con el cliente.

#### **10. ¿Cómo cree que inciden los procesos operativos en el rendimiento económico de la empresa?**

**E1:** Al tener estas restricciones que hemos hablado anteriormente, dificulta que tengamos más celeridad en ciertos procesos, en específicos en pagos porque los clientes dicen que no se le atiende bien y por eso no va a pagar a tiempo, o si ya evidencia de que no tiene una respuesta rápida u oportuna, no habrá más contrataciones en el futuro. Es importante hacer cambios internos urgentes dependiendo de la disponibilidad de los recursos para seguir atendiendo a los clientes que ya tenemos cautivos y buscar nuevas oportunidades con nuevos clientes y ofrecer mejores servicios y obviamente así si se va a conseguir un mejor rendimiento económico para la empresa.

**E2:** Aquí se tiene dos casos, uno que desde el inicio el proceso este mal realizado, otro caso es cuando el proceso tiene estancamiento, o se queda bloqueados en la línea por alguien, pero no porque ese alguien no esté haciendo nada, es porque ese alguien tiene otras tareas que

recibieron reciente y deben ser atendidas por urgencia y pienso que esas dos cosas son las que se están dando aquí siempre, y se ha ido mejorando poco a poco ya lo que queda es revisar ciertos aspectos para que queden mejor, y esto nos afecta en la calidad del servicio, nos afecta en el prestigio y como nos afecta estos dos puntos, nos afecta en el dinero, en los honorarios de la fiduciaria, porque si el cliente ve que no se le está atendiendo como se debe, e indica que no se cumple, que hay atrasos. Pues es fácil para el cliente tener esas herramientas para pedir después un descuento, analiza que lo que se está solicitando que se pague por la administración no está siendo justificado por el servicio que se está ofreciendo.

A modo de ejemplo, si en una semana no se ejecutó adecuadamente lo que se debía realizar y se queda mal con el cliente, pues en la siguiente ya no querrá pagar por otro servicio que sea aún más complejo y que si amerite pagar la cantidad que se debe pagar, pero como ya se dio cuenta que la semana pasada como fiduciaria se ha fallado, pues ya en esta ocasión ya no querrá cancelar lo que se debe. Entonces ahí se evidencia una afectación a los ingresos de la empresa. En el prestigio también repercute en que otros clientes nos refieran, y eso también incide en lo económico porque así se puede obtener mayores ingresos. Entonces todos esos aspectos hay que cuidar para evitar que se pierda la confianza con el cliente, y que decida prescindir del servicio y segundo que vengan más clientes.

## **Anexo 2. Encuesta**

### **1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro del área de administración de negocios en la administradora de fondos y fideicomisos?**

Marca solo un óvalo.

- Administrador/a de Negocios Fiduciarios
- Asistente de Negocios Fiduciarios

### **2. Del siguiente listado de actividades, ¿Cuáles considera que genera más operatividad?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Conciliaciones bancarias
- Provisión de facturas
- Identificación de depósitos
- Transferencias y emisión de cheques
- Revisión y registro de contratos
- Carga de archivos al sistema de Cartera/ Titularización
- Facturación masiva
- Revisión de debidas diligencias

### **3. ¿Qué actividades ejecutan más los asistentes de negocios fiduciarios?**

Marca solo un óvalo.

- Actividades Operativas
- Actividades Administrativas

### **4. ¿Del 1 al 5 indique qué tanta carga laboral existe en el Área de Negocios ?, siendo 1 poca carga y 5 mucha carga.**

Marca solo un óvalo.

Poca carga

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mucha carga

**5. Seleccione las restricciones que se pueden presentar en la ejecución de los procesos operativos.**

**Selecciona todos los que correspondan.**

- El tiempo de espera para la atención del requerimiento por quiénes intervienen en el proceso
- La carga laboral de cada uno de los departamentos internos
- Errores cometidos por los asistentes operativos
- Errores cometidos en la revisión de los otros departamentos internos
- No estar pendiente de la aprobación de los departamentos internos
- Requerimientos urgentes solicitados por los clientes
- Requerimientos urgentes solicitados por los departamentos internos
- Fallas en el sistema interno de la empresa
- Fallas en el internet de la empresa
- Falta de soportes para la revisión o ejecución del proceso
- Otro:

**6. ¿Con qué departamentos tiene comunicación directa? \***

Selecciona todos los que correspondan.

- Contabilidad
- Cumplimiento
- Legal
- Sistemas
- Auditoria
- Financiero
- Recursos Humanos
- Gerencia
- Recepción y mensajería

**7. ¿Del 1 al 5 indique qué tan satisfactorio es la atención del departamento que más comunicación tiene?, siendo 1 poco satisfactorio y 5 muy satisfactorio. \***

Marca solo un óvalo.

Poco satisfactorio

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muy satisfactorio

**8. ¿Si no se llega a cumplir con lo requerido por el cliente, en qué aspectos considera que podría afectar a la administradora de fondos y fideicomisos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Calidad en el servicio
- Confianza con el cliente
- Prestigio de la empresa
- Mantener a los clientes actuales
- Obtener nuevos clientes
- Economía de la empresa
- Otro:

**9. ¿Qué actividades considera que pueden representar mayor riesgo y en consecuencia influir negativamente en el rendimiento económico de la administradora de fondos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Provisión de facturas
- Transferencias y emisión de cheques
- Identificación de depósitos
- Conciliaciones bancarias
- Revisión y registro de contratos
- Facturación masiva
- Carga de archivos al sistema de Cartera/ Titularización
- Revisión de debidas diligencias
- Otro:

**10. ¿Estaría de acuerdo en que se realicen cambios en los procesos y en las herramientas tecnológicas para la ejecución de los procesos operativos que maneja la empresa?**

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

**11. ¿Para mejorar la calidad del servicio al cliente, qué acciones considera que deberían ejecutarse dentro de la administradora de fondos y fideicomisos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Cambiar o mejorar el sistema contable de la empresa
- Ofrecer mejor capacitación al personal
- Mejorar la organización de las tareas
- Distribuir mejor los portafolios de negocios
- Mejorar los procesos operativos y administrativos
- Coordinar mejor la atención a los clientes
- Contratar a más personal de apoyo
- Ofrecer un mejor ambiente laboral o incentivos al personal
- Otro: