

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EL FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL
FUNCIONARIO PÚBLICO DE ALTO NIVEL COMO MODELO DE
NEGOCIO INTERNACIONAL A SER INCORPORADO EN LA LÍNEA
DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA FIDUCIA S.A.**

AB. MARÍA VERÓNICA ARTEAGA MOLINA

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
1 EL NEGOCIO FIDUCIARIO, LAS AUTORIDADES PÚBLICAS Y LOS CONFLICTOS DE INTERESES	5
1.1 EL FIDEICOMISO MERCANTIL EN ECUADOR.....	5
1.1.1 Antecedentes legales	5
1.1.2 El fideicomiso de administración.....	29
1.1.3 Importancia en el mercado	31
1.2 LAS AUTORIDADES PÚBLICAS EN EL ECUADOR	34
1.3 LOS CONFLICTOS DE INTERESES.....	37
2 EL FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO DE ALTO NIVEL O FIDEICOMISO CIEGO	40
2.1 DEFINICIÓN	40
2.2 LA EXPERIENCIA EN EL DERECHO COMPARADO	42
2.2.1 Estados Unidos.....	43
2.2.2 Inglaterra	45
2.2.3 Canadá.....	46
2.2.4 América Latina. El caso chileno	47
2.3 APLICACIÓN DEL FIDEICOMISO CIEGO EN EL ECUADOR.....	48
2.3.1 Los sujetos del fideicomiso ciego	48
2.3.2 Entidades autorizadas para operar como fiduciarios.....	49
2.3.3 Características del fideicomiso ciego.....	51
2.3.4 Facultades y obligaciones del constituyente del fideicomiso ciego	52

2.3.5	Normas relativas a la correcta y adecuada administración del fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel o fideicomiso ciego	54
3	ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA FIDUCIA S.A., EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO ECUATORIANO.....	56
3.1	ANTECEDENTES	56
3.2	ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.....	59
3.3	RECURSO HUMANO E INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA.....	61
3.4	INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA	63
3.5	MISIÓN.....	68
3.6	VISIÓN.....	69
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	69
3.8	ANÁLISIS FODA	71
3.9	ANÁLISIS PORTER.....	80
3.10	FIDUCIARIAS EXISTENTES EN EL MERCADO ECUATORIANO (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA).....	82
3.11	LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA (ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS).....	85
4	INCORPORACIÓN DEL FIDEICOMISO CIEGO COMO UN PRODUCTO NUEVO EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS EXISTENTE EN LA COMPAÑÍA FIDUCIA S.A.....	88
4.1	MODELO PARA LA INCORPORACIÓN DEL PRODUCTO	88
4.1.1	Gráfico del modelo.....	88
4.1.2	Principales actores al interior de la fiduciaria.....	89
4.1.3	Expectativas financieras.....	89
4.2	PRINCIPALES ESTRATEGIAS	90
4.2.1	Segmentación del mercado	90
4.2.2	Estrategia de plaza.....	92
4.2.3	Estrategia de precio	93
4.2.4	Estrategia de marca	95
4.2.5	Estrategia de promoción.....	96
4.2.6	Estrategia de posicionamiento.....	96

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
5.1	CONCLUSIONES.....	99
5.2	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	106
	ANEXO I Funcionarios de alto nivel al que podría aplicarse el Fideicomiso Ciego.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El Fideicomiso Mercantil es un contrato a través del cual una persona denominada constituyente transfiere a un patrimonio autónomo, que en el Ecuador goza de personalidad jurídica, sus bienes o derechos, los cuales serán administrados por una compañía autorizada por el órgano gubernamental competente (en nuestro caso la Superintendencia de Compañías y Valores), en beneficio de un tercero llamado beneficiario.

El fideicomiso ciego es un tipo de negocio fiduciario que actualmente se encuentra regulado en otros países del mundo, cuya aplicación apunta a eliminar conflictos de intereses que podrían crearse en la sociedad.

Para el presente trabajo de investigación, el constituyente será el funcionario público de alto nivel; el fiduciario será la compañía Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, y el beneficiario será el propio constituyente.

La experiencia en el derecho comparado nos deja ver como en países diferentes al nuestro, la legislación apunta a los valores de transparencia y honradez y, en tal sentido, se han creado figuras tales como el fideicomiso ciego para controlar la corrupción.

En nuestro contexto actual, el desarrollo de los negocios fiduciarios en el país debe buscar mecanismos para expandirse y para que las nuevas regulaciones gubernamentales afecten lo menos posible las finanzas de las empresas que se dedican a esta actividad, por lo que se hace necesario encontrar nuevas formas de negocios que se ajusten a las regulaciones gubernamentales y permitan el crecimiento económico de los emprendimientos en el campo fiduciario, al mismo tiempo que contribuyan con el desarrollo de valores sociales como la honestidad en el servicio público.

INTRODUCCIÓN

El fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel o fideicomiso ciego, es una figura que se encuentra regulada legalmente en otros países. Actualmente los funcionarios públicos del Ecuador están obligados por la ley a presentar una declaración juramentada de bienes, tanto al inicio de sus funciones como a la finalización de las mismas, sin embargo, esta declaración no limita la posibilidad de que dichos funcionarios aprovechen su posición para adquirir bienes o hacer inversiones con menores costos y mayores rendimientos financieros, gracias a su manejo de información privilegiada conseguida en razón del cargo que ocupan. Podrían existir casos en los que tal aprovechamiento vulnere principios éticos y morales sin constituir una transgresión de una norma jurídica. En otros casos, sobre la vulneración del principio de igualdad ante la ley, el funcionario puede cometer directamente un delito penal vinculado a un acto de corrupción.

La compañía Fiducia S.A. es una administradora de fondos y fideicomisos, líder en el mercado ecuatoriano en el manejo de negocios fiduciarios. A fin de continuar a la vanguardia, es importante que su línea de negocios se amplíe, pudiendo contar para este efecto con figuras internacionales susceptibles de ser aplicadas de forma local.

El fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel es una figura que se encuentra regulada legalmente en otros países, y que está diseñada como un instrumento para garantizar dos aspectos: el primero es la transparencia en el desempeño de las actividades del funcionario público de alto nivel, que en nuestros países siempre se lo ha vinculado con temas de corrupción, sobre todo porque su rol normalmente está en conexión con el manejo de dineros públicos o contratación pública. El segundo aspecto es la seguridad del funcionario público. La función pública en el Ecuador, sobre todo aquella vinculada con funciones de alto nivel, normalmente está reservada para funcionarios de confianza política y capacidades técnicas adecuadas. Sin embargo, las regulaciones constitucionales, administrativas y penales sobre las actuaciones de los funcionarios

públicos resultan un riesgo que muchas personas con las capacidades adecuadas deciden no correr, y, por lo tanto, esos cargos son asumidos por personas menos capacitadas. Por otra parte, cuando el personal mejor preparado asume esos puestos debe estar dispuesto a enfrentar una serie de investigaciones y procesos legales durante o después de su actividad, lo que significa un problema para tales personas. El fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel, ha sido una garantía para el desempeño de las actividades de las personas honestas que asumen un cargo público, en los lugares en los cuales se aplica.

La figura del fideicomiso por su versatilidad y flexibilidad tiene una innegable tendencia de crecimiento y evolución, no solo a nivel ecuatoriano, sino mundial. Es claro que cada país tiene su legislación propia y única, sin embargo la esencia del negocio fiduciario permite que la figura se expanda y que su difusión en el mercado se vuelva imperiosa.

En nuestro país, sin embargo, esta tendencia ha sufrido una cierta contracción debido a la política implementada por el gobierno, que ha encontrado en esta figura un mecanismo para vulnerar un principio de transparencia y desarrollar actividades económicas fuera del control de las instituciones estatales. Un ejemplo de lo anterior es la existencia de nuevas normas para el control de lavado de activos, que exigen revelar el nombre de todas y todos los accionistas constituyentes o beneficiarios de un negocio fiduciario, hasta llegar a personas naturales, situación que en el caso de compañías extranjeras resulta una importante limitación a la hora de concretar un nuevo negocio. Por otra parte, actualmente la legislación apunta a la limitación y en muchos casos eliminación de ciertas figuras fiduciarias, lo cual podría perjudicar el desempeño de las empresas fiduciarias del Ecuador. Esto obliga a las empresas a buscar nuevas aplicaciones de los negocios existentes o a crear nuevas formas de administrar patrimonios al servicio de la comunidad.

Una aplicación del fideicomiso de administración que sirve a los particulares, pero permite poner la fiducia al servicio del sector público, está ligada a los “fideicomisos de administración para los funcionarios de alto nivel”, figura que internacionalmente se conoce como “blind trust” o “fideicomiso ciego”. Con el objeto de enfrentar el conflicto de intereses, algunas democracias modernas han recurrido a esta figura, que consiste en privar a la autoridad pública afecta, mientras dure su desempeño o ejercicio del cargo, de la

administración, control y acceso a la información respecto del día a día de sus inversiones y negocios, entregando esta tarea a un tercero hasta el término de su gestión.

Sin lugar a dudas, el plantear la incorporación de un producto nuevo requiere de un análisis que derive en un estudio que determine si es procedente, conforme las circunstancias del mercado de origen y las circunstancias del mercado ecuatoriano, incorporar ese nuevo producto.

Por supuesto, la incorporación de un producto nuevo al mercado fiduciario requiere del análisis de cómo ese producto ha funcionado en los mercados internacionales. Esto nos permitirá determinar los elementos necesarios para establecer estrategias adecuadas de inserción en el mercado de destino.

El principal limitante para la incorporación de nuevas figuras al negocio fiduciario es la inexistencia de un esquema de análisis que permita adoptar una decisión en ese sentido.

Incorporar una figura nueva al negocio fiduciario ecuatoriano implica el estudio de varios factores, tales como el análisis de las condiciones y procesos de la figura en otros países, los beneficios que tal figura podría reportar para la empresa como para el mercado; la forma que adoptará la empresa para materializar la incorporación de un nuevo servicio; las estrategias para posicionar el nuevo producto en el mercado; entre otros.

El fideicomiso ciego o blind trust, como se lo conoce en los países que ya se lo viene aplicando (Estados Unidos, Inglaterra, Chile), se ha incorporado como un mecanismo para evitar el conflicto de intereses y garantizar la transparencia en el ejercicio de la función pública y requiere de condiciones específicas para que proceda, las más significativas son la legislación que lo regule y un control institucional que garantice su cumplimiento. En el Ecuador estas dos condiciones no existen, lo que implica un esfuerzo por desarrollar un producto que sin contar con los elementos formales suficientes pueda resultar atractivo para el mercado y rentable para la empresa.

Para este efecto, la presente investigación se divide en cuatro partes. La primera presentará una introducción a los negocios fiduciarios, en la cual se explicarán su concepción, sus distintas formas, un breve repaso por su regulación normativa, la especificidad del

fideicomiso de administración en la que se encasillaría la nueva figura del fideicomiso ciego y su importancia en el mercado. También se hará una reflexión sobre quiénes son los funcionarios de alto nivel y como sus actividades pueden verse constantemente afectadas por el conflicto de intereses.

Una segunda parte abordará la especificidad del fideicomiso ciego, para lo cual nos serviremos de la experiencia comparada, atendiendo la aplicación de esta figura en cuatro países: Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y Chile. A partir de este estudio intentaremos una proyección a nivel del Ecuador para determinar cuáles serían los sujetos que intervienen, las características particulares de la figura en nuestra realidad, facultades y obligaciones de quienes constituyan el fideicomiso ciego y un breve repaso por las normas para una correcta administración del negocio.

La tercera parte se centra en el estudio de cómo se implementaría el producto nuevo en la Compañía Fiducia S.A., para lo que desarrollaremos un análisis FODA y un análisis Porter, que permitan determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y analizar su situación frente a competidores, proveedores, clientes, productos y servicios. De igual manera, se desarrollará un estudio del mercado fiduciario y sus especificidades.

La cuarta parte la dedicaremos al análisis del producto nuevo, poniendo énfasis en los principales actores dentro de la compañía así como las expectativas financieras que la incorporación del nuevo negocio tendría para la empresa, así como las estrategias de plaza, precio, marca, promoción y posicionamiento necesarias para posicionar la figura del fideicomiso ciego.

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones que corresponden a nuestra investigación, convencida de que será un aporte importante para el crecimiento de los negocios fiduciarios en el Ecuador.

1 EL NEGOCIO FIDUCIARIO, LAS AUTORIDADES PÚBLICAS Y LOS CONFLICTOS DE INTERESES

1.1 EL FIDEICOMISO MERCANTIL EN ECUADOR

1.1.1 Antecedentes legales

A fin de iniciar con el estudio planteado en la presente tesis, cabe realizar de forma inicial una explicación respecto de lo que son los negocios fiduciarios. Estos, de acuerdo a nuestra legislación y a la doctrina mundial, se dividen en dos figuras: el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario, y representan actos de confianza que en su constitución, naturaleza jurídica y efectos se rigen en el Ecuador, de acuerdo a lo previsto en el Título XV de la Ley de Mercado de Valores y en el Título V de la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores y demás normas conexas.

De acuerdo a lo manifestado en el artículo 112 de la Ley de Mercado de Valores, los negocios fiduciarios son aquellos actos de confianza en virtud de los cuales, una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, para que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del constituyente o de un tercero, al que se le podrá denominar beneficiario.

Según se transfiera o no la propiedad de los bienes entregados, los negocios fiduciarios se dividen, como hemos dicho, en fideicomisos mercantiles y en encargos fiduciarios.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 114 Ley de Mercado de Valores (Ley de Mercado de Valores, 2006):

Llámase encargo fiduciario al contrato escrito y expreso por el cual una persona llamada constituyente instruye a otra llamada fiduciario, para que de manera irrevocable, con carácter temporal y por cuenta de aquél, cumpla diversas finalidades, tales como de gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación, disposición en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

El encargo fiduciario se asemeja en nuestra legislación ecuatoriana al mandato civil, pues consiste en un contrato a través del cual una persona instruye al fiduciario a dar o hacer algo en su nombre, añadiendo la irrevocabilidad como elemento característico fundamental de la primera figura.

En el encargo fiduciario, el constituyente no pierde la titularidad de los bienes o derechos que entrega al fiduciario para que este último cumpla las instrucciones previstas en el contrato. No hay tampoco creación de persona jurídica alguna ni patrimonio autónomo que surja como efecto de la suscripción del encargo.

Aunque de forma meramente enunciativa, nuestra normativa reconoce también varias modalidades de encargos fiduciarios, entre las cuales, se encuentran las siguientes:

- Encargo fiduciario de gestión;
- Encargo fiduciario de inversión;
- Encargo fiduciario de tenencia o guarda;
- Encargo fiduciario de enajenación.
- Encargo fiduciario relacionado a proyectos inmobiliarios.

Dependiendo del objeto que persigan las partes, estas pueden constituir un encargo fiduciario o un fideicomiso, figura que analizaremos con mayor profundidad a continuación.

En la doctrina, la definición general de fideicomiso mercantil no se separa profundamente de lo dispuesto en nuestro marco jurídico, sin perjuicio de lo cual y conforme lo señala Sergio Rodríguez (2005), resulta altamente completo aventurarse a dar un concepto general y universal de la figura del fideicomiso mercantil por la diversidad de aplicaciones y especificaciones instauradas en Latinoamérica, las cuales obedecen a las distintas maneras de analizar la naturaleza jurídica de dicha figura.

Rodríguez (2005) señala que el Fideicomiso Mercantil es:

...el negocio jurídico en virtud del cual se transfieren uno o más bienes a una persona, con el encargo de que los administre o enajene y que, con el producto de su actividad cumpla una finalidad establecida por el constituyente, en su favor o en beneficio de un tercero. (p. 182)

Este concepto nos permite identificar claramente dos tipos generales de fideicomisos mercantiles: por un lado están los de administración, en cuyo grupo podemos enmarcar (en los términos previstos en nuestra legislación) a los fideicomisos de tenencia, conocidos también como fideicomisos de administración propiamente dichos; los fideicomisos inmobiliarios y los fideicomisos de inversión (en términos de nuestra legislación), y por otro lado están los fideicomisos que tienen por objeto la enajenación en palabras de Rodríguez. En nuestro concepto, en este grupo estarían los fideicomisos de garantía cuestionados y reformados últimamente con la expedición de la Ley Orgánica Para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la cual reforma la Ley de Mercado de Valores en el Registro Oficial del 20 de mayo de 2014, en lo cual profundizaremos más adelante.

Para efectos de “descubrir” qué es el fideicomiso, siguiendo el consejo de Rodríguez (2005), es importante atender a la definición expuesta en el artículo 346 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito mejicana de 1932. Dicha definición expone que el fideicomiso mercantil es: “el negocio en virtud del cual el fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de este fin a una institución fiduciaria.” (p. 65).

El referido concepto de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito resulta insuficiente. No determina la naturaleza jurídica de la figura del fideicomiso y tampoco señala los efectos del mismo. No se detiene a analizar las principales características de éste negocio fiduciario, principalmente aquella respecto de la transferencia de dominio al patrimonio autónomo, y en tal virtud, resulta una definición vaga (Batiza, 1995), sin perjuicio de lo cual es importante hacerla constar dentro del análisis del concepto del fideicomiso mercantil principalmente por el importante impacto que ha tenido en las legislaciones americanas.

Se ha expresado el criterio de que la legislación del Ecuador es, en lo referente a fideicomisos, la más avanzada de Latinoamérica (Kiper & Lisoprawski, 2004), criterio que no necesariamente lo comparte toda la doctrina. Según Casas Sanz de Santamaría (1997), la legislación ecuatoriana demuestra un desarrollo tardío en materia de fideicomisos, y en tal sentido, su reglamentación y los casos ventilados ante las autoridades de control y ante los tribunales de justicia, resultan escasos si los medimos frente a otras legislaciones como la colombiana.

La Ley de Títulos de Crédito (Ley de Títulos de Crédito, 1963), publicada en el Registro Oficial No. 124 del 9 de diciembre de 1963, al tratar sobre los Certificados de Participación, en su Capítulo Segundo nombra por primera vez al fideicomiso. Si bien dicha norma no hace una expresa, extensa y clara explicación sobre la figura, sí podemos tomar a la misma como antecedente dentro de nuestro marco legal:

Art. 70.- Los Certificados de Participación son títulos de crédito que representan: 1°. El derecho de una parte alícuota de los frutos o rendimientos de los valores, derechos o bienes de cualquier clase que tenga en fideicomiso irrevocable para este propósito, la sociedad fiduciaria que los emita.

Esta norma fue derogada el 24 de julio de 1964, es decir, siete meses después de su puesta en vigencia.

Posteriormente en el Registro Oficial No. 133 del 19 de diciembre de 1963 se publicó la Ley General de Operaciones de Crédito, en cuyo Capítulo Quinto se incluyó al fideicomiso, indicando que mediante dicho contrato, el “fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria” (Ley de Títulos de Crédito, 1963). Según esta ley, el fideicomiso aparecía como un patrimonio de afectación especial o única, respecto del cual el fiduciario debía cumplir ciertas instrucciones para el cumplimiento de su objeto. Esta norma fue derogada el 11 de noviembre de 1966, es decir, tres años después de su puesta en vigencia.

Algunos años más tarde, el 28 de mayo de 1993, en el Suplemento del Registro Oficial 199, se expide la Ley de Mercado de Valores en la cual se intenta regular nuevamente a los diferentes actores e instituciones del mercado de valores ecuatoriano; en la mencionada Ley se norma al fideicomiso mercantil y se lo introduce a través de un título que reformó el

Código de Comercio Ley General de Operaciones de Crédito¹. La Ley de Mercado de Valores de 1993 reformó el artículo 173 de la ya derogada Ley General de Bancos, añadiendo como facultad de los bancos el poder actuar como fiduciarios o administradores de fideicomisos mercantiles. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, siguiendo la misma línea, concibió al fideicomiso mercantil como operación de las instituciones financieras por lo que se entendía al fideicomiso como una operación de banco y, en consecuencia, como un acto de comercio, siendo esta una actividad que limita el verdadero alcance de la figura jurídica en mención; es así que la Superintendencia de Bancos mediante una regulación que se denominó “Normas sobre las Operaciones de Fiducia Mercantil que realicen las Instituciones Financieras”, regula al fideicomiso de forma más amplia. Con la vigencia de la Ley de Mercado de Valores de 1998, los bancos ya no pueden actuar como administradores de fondos y fideicomisos, dando apertura a lo que hoy en día conocemos como compañías fiduciarias, administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles.

Meses después, mediante Decreto No. 1042-A publicado mediante Registro Oficial Suplemento No. 262 de 26 de agosto de 1993 se expidió el Reglamento a la Ley de Mercado de Valores en el cual la figura del fideicomiso mercantil es desarrollada de forma

¹ Estos son los artículos que regularon inicialmente al Fideicomiso Mercantil.

“Art.(...)- Se denomina fideicomiso mercantil al acto en virtud del cual una o más personas llamadas constituyentes transfieren dineros u otros bienes a otra llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos por un plazo o para cumplir una finalidad específica.

El fideicomiso así conformado tendrá independencia total de sus constituyentes y se establece por instrumento abierto o cerrado con el objeto de destinarlo a las actividades señaladas por el o los constituyentes.

Para estos efectos, se entiende por instrumento público abierto aquel cuyas disposiciones no están sujetas a reserva alguna y por instrumento público cerrado, aquel que está sujeto a la reserva total o parcial impuesta por el aportante”.

“Art. (...)- Los bienes, dineros o valores que constituyen el patrimonio de este fideicomiso, podrán ser libremente administrados por el fiduciario de la forma que estimare más conveniente dentro de los objetivos señalados y en función de lograr el mejor desempeño y atención de su encargo. Sin embargo, el fideicomiso en su conjunto no será negociable ni embargable, y al término del plazo señalado o cumplida la condición, será entregado exclusivamente al o los beneficiarios señalados en el título constitutivo del mismo o a sus sucesores de derecho.

El fiduciario responderá de cualquier pérdida que fuere ocasionada por su culpa o negligencia en la inversión o en el manejo y atención del patrimonio fiduciario”.

“Art. (...)- Una vez constituido el fideicomiso éste no podrá ser revocado, sin embargo de lo cual en su acto constitutivo podrá establecerse el reparto de beneficios periódicos y las causas o mecanismos para transferir la administración del mismo a otro fiduciario. El fiduciario no podrá delegar sus funciones”

“Art. (...)- El fideicomiso será siempre remunerado en las formas que se determine en el acto constitutivo y se prohíbe al fiduciario garantizar los beneficios o rendimientos. El fiduciario será responsable de los impuestos que genere la propiedad fiduciaria mientras está bajo su administración. En lo no previsto en este Título, se aplicará al fideicomiso mercantil las disposiciones del Código Civil respecto al fideicomiso”

más amplia y detallada. Posteriormente el 23 de julio de 1998, mediante Registro Oficial No. 367 se expide la nueva Ley de Mercado de Valores, misma que se encuentra vigente.

Con fecha 20 de mayo de 2014 se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica Para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la cual contiene una reforma a, entre otras norma jurídicas, la Ley de Mercado de Valores, misma que afecta a varios fideicomisos, tales como las titularizaciones y los fideicomisos de garantía, sin que varíe el concepto de los negocios fiduciarios en general.

En este punto del presente trabajo de investigación, creo importante detenernos brevemente a fin de hacer un análisis de los cambios referidos existentes en virtud de la mencionada Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil. Como indicamos, dicho cuerpo legal reformó varios cuerpos normativos, entre ellos, la Ley de Compañías, la Ley de Mercado de Valores, el Código de Comercio, el Código de Procedimiento Civil, la Ley de Régimen Tributario Interno, y la Ley para la Equidad Tributaria.

Dichos cambios representan sin duda una novedad en el ámbito de los negocios en el Ecuador, por cuanto los actores del mercado debemos ajustarnos a lo dispuesto a partir del 20 de mayo de 2014. En la Ley de Régimen Tributario Interno, por ejemplo, la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil estableció como ingresos exentos para el pago de impuesto a la renta a: a) los rendimientos por depósitos a plazo fijo pagados por las instituciones financieras nacionales a personas naturales y sociedades, excepto a instituciones del sistema financiero; así como los rendimientos financieros obtenidos por personas naturales o sociedades por las inversiones en valores en renta fija, que se negocien a través de las bolsas de valores del país o del Registro Especial Bursátil; b) los beneficios o rendimientos obtenidos por personas naturales y sociedades, distribuidos por fideicomisos mercantiles de inversión, fondos de inversión y fondos complementarios, siempre que la inversión sea en depósitos a plazo fijo o en valores de renta fija, negociados en bolsa de valores legalmente constituidas en el país o en el Registro Especial Bursátil. El artículo pertinente señala que los depósitos a plazo fijo y las inversiones en renta fija detallados, deberán ser emitidos a un plazo de un año o más, y deberán permanecer en posesión del tendedor que se beneficia de la exoneración, más de trescientos sesenta días de manera continua.

La Ley De Equidad Tributaria establece a partir de la publicación de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, una nueva exoneración para el pago del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), referente a los pagos efectuados al exterior provenientes de los rendimientos financieros, ganancias de capital y capital de aquellas inversiones externas que hubieren ingresado exclusivamente al mercado de valores del Ecuador para realizar tal transacción y que hayan permanecido al menos un año en el país, efectuadas por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el exterior, a través de las Bolsas de Valores legalmente constituidas en el país o del Registro Especial Bursátil.

Sin perjuicio de lo indicado, la norma aclara que esta exención no aplica cuando el pago se realice, directa o indirectamente a personas naturales o sociedades residentes o domiciliadas en el Ecuador, en paraísos fiscales o regímenes fiscales preferentes o entre partes relacionadas.

La Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil también presentó reformas importantes al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, señalando que para aquellas sociedades que sean sujetos pasivos del impuesto municipal de patente (como es el caso de los fideicomisos mercantiles que hacen actividad económica), éstas deberán pagar un valor con cargo a dicho tributo al Servicio de Rentas Internas, el cual cumplirá como agente recaudador sólo en este caso, sin que lo dicho implique duplicidad en el pago. El mencionado constituye un requisito previo a obtener la segunda autorización para imprimir comprobantes de venta, comprobantes de retención o documentos complementarios. El valor dispuesto en la norma imputable al pago que se deberá realizar al SRI (este último en calidad de agente de retención), será del uno por ciento sobre el capital social o patrimonio de las sociedades.

Otro cuerpo que ha sufrido cambios en virtud de la expedición de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil es la Ley de Compañías, en la que se establece una forma sumaria y ágil para constitución de compañías, abriéndose la posibilidad de realizar ciertos pasos de manera electrónica, permitiendo incluso la existencia de un documento notarial, público, electrónico, al amparo de lo previsto en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensaje de Datos, pudiendo consignar en dicho documento las firmas electrónicas que fueren necesarias.

La reforma elimina también la denominada “Cuenta de Integración de Capital”, supliendo esta necesidad con la existencia de una declaración juramentada respecto del dinero inicial con el que debe contar la Compañía a su conformación, declaración que deberá constar inserta en la escritura de Constitución de la Compañía.

Para que la compañía creada tenga vida jurídica, su conformación deberá estar inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el cual dicha compañía tenga su domicilio principal, para posteriormente registrarse en la Superintendencia de Compañías y e inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.

Para el presente trabajo de investigación, sin duda el cambio que más interesa en aquél que tiene relación con la Ley de Mercado de Valores.

Entre los cambios más relevantes a dicha norma están los siguientes:

En cuanto a los fondos de inversión, se incorpora entre sus clases a los fondos cotizados, que de acuerdo a la norma, son aquellos que no podrán invertir en proyectos, sino exclusivamente en valores admitidos a cotización bursátil. Estos fondos podrán replicar la misma composición de un índice bursátil. De acuerdo a lo establecido en la norma, la Junta de Regulación del Mercado de Valores establecerá las pautas reglamentarias para la constitución de los fondos cotizados y la negociación y registro de sus cuotas, que constituyen valores negociables en el mercado de valores.

A través de la reforma además, se incentiva el uso de los medios electrónicos para publicaciones informativas especialmente para los aportantes de los fondos de inversión y partícipes de fideicomisos de titularización, publicaciones que serán remitidas a la Superintendencia de Compañías y Valores para que consten en su página web.

A través del cambio en la ley, existen más profundos controles a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos Mercantiles. Lo dicho sucede en caso de que no se regularicen los límites de inversión previstos en la norma, en cuyo caso el fondo deberá liquidarse de acuerdo con las normas reglamentarias que establezca la Junta de Regulación del Mercado de Valores para el efecto. La norma señala además que la reincidencia en los

incumplimientos, respecto de los límites de inversión, será causal de intervención de la Administradora de Fondos y Fideicomisos.

Directamente en cuanto a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, la norma señala que su capital mínimo será fijado por la Junta de Regulación del Mercado de Valores en función de su objeto social, las actividades autorizadas y las condiciones del mercado. Recordemos que las Administradoras de Fondos y Fideicomisos puede dedicarse a tres ámbitos en el mercado: a) administración de negocios fiduciarios; b) administración y representación de fondos de inversión; y, c) administración de procesos de titularización. Para estos tres ámbitos es necesario que la compañía cuente con la debida autorización de la Superintendencia de Compañías, la que actúa a través de la Intendencia de Mercado de Valores. Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con las tres autorizaciones.

El organismo encargado de emitir las normas reglamentarias a las que nos hemos referido hasta el momento, era el Consejo Nacional de Valores, el cual es reemplazado (en la mayoría de sus funciones) por la denominada Junta de Regulación de Mercado, la cual no se encuentra aún conformada formalmente, y la cual por ende, no ha emitido resolución alguna. En este punto se debe aclarar que dicha Junta también es un organismo que seguramente variará en virtud de lo previsto en el Código Monetario, del cual hablaremos más adelante.

En la línea, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la referida Junta de Regulación de Mercado fijará los parámetros, índices, relaciones y demás normas de acuerdo a las actividades que vaya a realizar. Además determinará los requisitos técnicos, legales y financieros distintos, para las administradoras únicamente de fondos y para las que también administran fideicomisos.

La Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil señala además nuevas prohibiciones para las compañías fiduciarias, además de las establecidas anteriormente en la ley, entre las cuales están: a) Invertir los recursos de los fideicomisos, en los fondos de inversión que administra; b) Constituir un fideicomiso mercantil en el que se designe al fiduciario, a sus administradores, a sus representantes

legales o a sus empresas vinculadas como beneficiario principal o sustituto, directa o indirectamente, así como en virtud de una cesión de derechos y en general por ningún medio que ponga a los mencionados actores en dicha situación; y, entre otras, c) Suscribir negocios fiduciarios que permitan o pueden devenir en contratos simulados. Señala además la norma que los requisitos y condiciones para la cesión de derechos fiduciarios será normada por la Junta de Regulación del Mercado de Valores. La norma señala además que no podrán ser representantes legales, directores, administradores de una administradora de fondos y fideicomisos quienes ejerzan funciones en otras entidades del grupo económico al que pertenezca.

Aunque, como indicamos anteriormente, la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil no representa un cambio de fondo respecto del concepto del fideicomiso mercantil y del encargo fiduciario, dicho cuerpo legal sí contiene algunas variaciones referentes a ciertos aspectos a considerar. Uno de ellos es aquél que hace alusión a la transferencia a título de fideicomiso mercantil irrevocable. Al respecto la norma señala que se entenderá por restitución a la transferencia de dominio que haga el fiduciario a favor del mismo constituyente, del bien aportado a título de fideicomiso mercantil en las mismas condiciones en las que fueron transferidos inicialmente.

Esta, aunque parecería ser una variación meramente formal, involucra un análisis de fondo que pone en tela de duda el título al cual un fideicomiso mercantil entrega un bien a su beneficiario, cuando el mismo no es el constituyente que aportó dicho bien al patrimonio autónomo. Al respecto la Superintendencia de Compañías ha concluido en varios pronunciamientos que el término “restitución fiduciaria” es una expresión que a todas luces no corresponde a la transferencia de dominio que el Fiduciario hace, en representación del Fideicomiso, a favor de terceros (beneficiarios) distintos a los constituyentes, y que por lo tanto dicho término “restitución” ha sido mal empleado, lo cual puede devenir en un erróneo cálculo de impuestos que deban cancelarse por estas transferencias situación que sería grave.

Frente a lo dicho surgen varias preguntas que hasta la fecha no tienen respuesta por parte de la autoridad. Si no se trata de una “restitución fiduciaria”, ¿cuál es entonces el título al

cual el fiduciario debe, en nombre y representación del fideicomiso, entregar bienes o derechos a sus beneficiarios?

La Resolución del Consejo Nacional de Valores No. 006, publicada en Registro Oficial 87 de 24 de Septiembre del 2013, modificó la definición de “Derechos Fiduciarios”, por la siguiente: “Derechos Fiduciarios: Son el conjunto de derechos que se derivan de la calidad de beneficiario de un fideicomiso mercantil, los cuales representan el patrimonio autónomo constituido, y otorgan el derecho a que la fiduciaria les transfiera a título oneroso o gratuito, los activos o el producto de su administración, de conformidad a las instrucciones señaladas en el contrato constitutivo.”

El Art. 113 de la Ley de Mercado de Valores, dispone lo siguiente: “Art. 113.- De la transferencia a título de fideicomiso mercantil.- La transferencia a título de fideicomiso mercantil no es onerosa ni gratuita ya que la misma no determina un provecho económico ni para el constituyente ni para el fiduciario y se da como medio necesario para que éste último pueda cumplir con las finalidades determinadas por el constituyente en el contrato. Consecuentemente, la transferencia a título de fideicomiso mercantil está exenta de todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones ya que no constituye hecho generador para el nacimiento de obligaciones tributarias ni de impuestos indirectos previstos en las leyes que gravan las transferencias gratuitas y onerosas. La transferencia de dominio de bienes inmuebles realizada en favor de un fideicomiso mercantil, está exenta del pago de los impuestos de alcabalas, registro e inscripción y de los correspondientes adicionales a tales impuestos, así como del impuesto a las utilidades en la compraventa de predios urbanos y plusvalía de los mismos. Las transferencias que haga el fiduciario restituyendo el dominio al mismo constituyente, sea que tal situación se deba a la falla de la condición prevista en el contrato, por cualquier situación de caso fortuito o fuerza mayor o por efectos contractuales que determinen que los bienes vuelvan en las mismas condiciones en las que fueron transferidos, gozarán también de las exenciones anteriormente establecidas. Estarán gravadas las transferencias gratuitas u onerosas que haga el fiduciario en favor de los beneficiarios en cumplimiento de las finalidades del contrato de fideicomiso mercantil, siempre que las disposiciones generales previstas en las leyes así lo determinen.

La transferencia de dominio de bienes muebles realizada a título de fideicomiso mercantil está exenta del pago del impuesto al valor agregado y de otros impuestos indirectos. Igual

exención se aplicará en el caso de restitución al constituyente de conformidad con el inciso precedente de este artículo.”

De acuerdo a lo indicado en dicho artículo, la “restitución” era el título al cual el fideicomiso transfería bienes o derechos a sus beneficiarios, teniendo en consideración que dicha “restitución” causaba o no tributos dependiendo de si los bienes o derecho que salían del patrimonio autónomo eran entregados (o “restituidos”) a la misma persona que los aportó y en las mismas condiciones en las que ingresaron al fideicomiso. En otras palabras, a la luz del artículo 113 de la Ley de Mercado de Valores, cuando la transferencia de bienes o derechos que hace el fideicomiso no cumple con las dos condiciones señaladas, dicha transferencia grava impuestos, no porque se trate de una transferencia a título gratuito o a título oneroso, sino porque no se encasilla en aquellas previsiones determinadas por dicho artículo para estar exenta.

El beneficiario de un fideicomiso y éste último, tienen entre sí una relación fiduciaria. Entre ambas partes no existe una cuenta por cobrar o una cuenta por pagar, salvo que además de la relación fiduciaria que mantienen, tengan una relación comercial entre ellos. Por ejemplo, si uno de los beneficiarios de un fideicomiso firma con éste un contrato de compraventa de una casa, existirá entre ambos una relación comercial, además de una relación fiduciaria: el beneficiario es a la vez el comprador de un inmueble de propiedad del fideicomiso que en el ejemplo es el vendedor del mismo. La casa del ejemplo, será transferida por el fideicomiso al beneficiario de forma onerosa, en virtud de la compraventa celebrada entre las partes. En esta transferencia existe una contraprestación, un intercambio de una cosa por un precio y un título denominado compraventa.

Por otro lado, cuando el fideicomiso le transfiere una casa al beneficiario en virtud de la relación fiduciaria que existe entre las partes, resulta impreciso señalar que se trata de una transferencia de forma gratuita o una transferencia de forma onerosa. En el caso de ésta transferencia, no existe una compraventa, una permuta, una donación, u otro título que permita catalogar a la misma como onerosa o como gratuita.

El Código Civil, en su Libro IV “De las Obligaciones en General y de los Contratos”, manifiesta expresamente lo siguiente: “Art. 1456.- El contrato es gratuito o de beneficencia cuando sólo tiene por objeto la utilidad de una de las partes, sufriendo la otra el gravamen;

y oneroso, cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro.”

De dicho artículo se podría desprender que la transferencia de bienes o derechos que realice un fideicomiso a su beneficiario consiste en una donación cuando se hace de forma gratuita; o en una compraventa, permuta, adjudicación, etc. cuando se realiza de forma onerosa. Lo dicho, resulta incompatible con el negocio fiduciario.

En virtud de la definición de derechos fiduciarios prevista en la Resolución No. 006, indicar en un negocio fiduciario la obligación de la fiduciaria de transferir a su titular los beneficios que se desprenden de la calidad de beneficiario, a título de “restitución” sería imprudente, sin perjuicio de lo cual de dicha definición no se desprende cuál es en sí el título al cual el fideicomiso transferirá bienes o derechos a su beneficiario. La definición señala que la transferencia puede ser gratuita u onerosa, pero no dice a título de qué procede dicha transferencia. Al respecto, Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles realizó una consulta a la Superintendente de Compañías, con fecha 5 de noviembre de 2013 (Trámite número 77733-0), misma que hasta la presente fecha no ha sido contestada.

Conociendo que la fiduciaria no puede decidir a su albedrío a qué título transfiere los bienes o derechos del fideicomiso a sus beneficiarios (donación, compraventa, permuta o dación en pago, etc.), entendemos que dicha transferencia se realiza a “título fiduciario” en virtud de la relación fiduciaria que existe entre el patrimonio autónomo y sus beneficiarios; aclarando que la disposición constante en el citado artículo 113 la Ley de Mercado de Valores, pretende únicamente normar el pago de tributos en relación a las restituciones o transferencia de los bienes que componen cualquier patrimonio autónomo.

En vista de la inexistencia actual del Consejo Nacional de Valores y de la falta de pronunciamiento de la Intendencia respecto del tema, entendemos que será la Junta de Regulación de Mercado la encargada de pronunciarse respecto del título al cual se deberán realizar las “transferencias” al beneficiario de un fideicomiso, las cuales en nuestro criterio sí deberían (y podrían) seguirse llamando “restituciones” pues reiteramos, que cuando la norma señala que se trata de transferencias a título oneroso o gratuito, en nuestro pensamiento dicha norma sugiere una característica del contrato al cual se transfiere el

dominio, sin señalar a qué acto o contrato nos estaríamos refiriendo. Insistimos, si una transferencia es onerosa, podemos estar hablando de una compraventa, de una permuta, de una adjudicación, etcétera; y, si es gratuita, podríamos referirnos a una donación, teniendo en consideración que en cualquiera de los ejemplos citados, estaríamos hablando de contratos que no corresponden al caso y que desvirtuarían la figura a través de la cual un fideicomiso, por intermedio de su fiduciaria, transfiere bienes a un beneficiario, ya que dicha transferencia (llámese restitución, transferencia a título fiduciario, o de cualquier otro forma) no tiene implícito un precio y tampoco una contraprestación ni para el constituyente ni para el beneficiario y menos para el fideicomiso o su fiduciaria, y se realiza por un mandato irrevocable otorgado en el contrato, el cual puede llamarse “transferencia a título fiduciario”, como propone la doctrina.

Además de lo dicho y en pos de no ahondar más en este análisis que bien podría ser objeto de otro trabajo de investigación independiente, es importante señalar que en nuestro criterio, el fundamento para entregar a los beneficiarios los resultados o remanentes del patrimonio autónomo, es justamente la definición de “Derechos Fiduciarios” establecida en la Resolución 006 del Consejo Nacional de Valores, pues de acuerdo a la misma, dichos beneficiarios que además según lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores y en la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores (que sigue vigente mientras la misma no sea cambiada por las nuevas regulaciones de la Junta de Regulación de Mercado o cualquier organismo sustituto) pueden ser también los propios constituyentes, al tener derechos fiduciarios, éstos tienen la facultad de solicitar a la fiduciaria la entrega de los bienes o derechos que forman parte del patrimonio autónomo, conforme las instrucciones contenidas en el contrato de fideicomiso que corresponda.

Ya en otro tema, la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil señala que las entidades del sector público únicamente pueden adherirse a fideicomisos cuyos constituyentes sean también entidades del sector público y como uno de los cambios más importantes que se deben tener en cuenta, señala también que el patrimonio autónomo únicamente podrá obtener financiamiento para el cumplimiento de su finalidad a través de instituciones del sistema financiero y de los mecanismos establecidos en la ley. Esto implica que cualquier dinero que se desembolse en las arcas del fideicomiso, deberá provenir o de aportes por parte de los constituyentes o de créditos por parte de instituciones financieras, sin que exista la posibilidad de que

dichos constituyentes realicen créditos al patrimonio autónomo. Esto, sin embargo, podrá cambiar en el futuro, en vista de la puerta que abre el Código Monetario, el cual señala que el tema podrá ser revisado y regulado por el organismo sustituto a la Junta de Regulación de Mercado (conocido entre los analistas como “Súper Junta”).

Sin duda alguna, el cambio que más trascendencia tuvo y tiene antes y después de la expedición de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, es aquel referente a los Fideicomisos de Garantía. Al respecto, la norma señala ciertas limitaciones que afectan directamente a las instituciones del sistema financiero, quienes a partir de la existencia de la mencionada ley, solamente podrán ser beneficiarios de fideicomisos de garantía que respalden los siguientes créditos:

1. Créditos de vivienda;
2. Para el desarrollo de proyectos inmobiliarios;
3. Para el financiamiento de infraestructura, circunscritos a la formación bruta de capital fijo;
4. De inversión pública;
5. Créditos sindicados conjuntamente con banca pública o instituciones financieras multilaterales;
6. Con respaldo de los Fondos de Garantía Crediticia;
7. Créditos productivos específicos que se puedan garantizar con fideicomisos mercantiles sobre inventarios de materia prima, de productos en proceso u otros bienes que determine la Junta Bancaria.

La norma señala, para efectos de control de la autoridad, que estos fideicomisos de garantía deberán inscribirse en el Registro del Mercado de Valores y que será la Junta Bancaria la

que establecerá los límites y restricciones para considerar a estos fideicomisos como garantías adecuadas.²

Tómese además en consideración que respecto de los fideicomisos de garantía, la norma prohíbe de forma taxativa y bajo cualquier circunstancia, constituir fideicomisos mercantiles en garantía sobre vehículos.

La disposición transitoria Décima Séptima señala que los fideicomisos de garantía vigentes a la fecha de publicación de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil en el Registro Oficial, y que no se ajusten a lo dispuesto anteriormente, no podrán adquirir, sustituir ni recibir más aportes de activos de ninguna especie, ni incrementar su patrimonio, y permanecerán vigentes solamente por el plazo para el cual fueron originalmente constituidos. Esto implica que los bancos podrán seguir contando con los fideicomisos de garantía constituidos anteriormente, considerando a los

² Respecto de este punto, vale la pena señalar que en el Registro Oficial 323 de primero de septiembre de 2014 se publicó la Resolución No. JB-2014-3036 de la Junta Bancaria, con la que resuelve reformar la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, a fin de adaptar la aceptación de las instituciones del sistema financiero en calidad de beneficiarias de fideicomisos de garantía y éstos fideicomisos como garantía adecuada.

A través de la mencionada resolución, la Junta Bancaria resolvió sustituir el numeral 1.3.9 del número 1.3 “Otras garantías” del artículo 1, del capítulo IV “Categorización y valoración de las garantías adecuadas”, del título IX “De los activos y de los límites de crédito” del libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero”, señalando lo siguiente:

“1.3.9. El fideicomiso mercantil en garantía, en virtud del cual sean transferidos bienes, dineros o valores a una institución o sociedad administradora de fondos y fideicomisos, debidamente autorizada, distinta del acreedor, con el fin de que aquéllos garanticen las obligaciones contraídas en favor de una institución del sistema financiero.

Dicho fideicomiso, al amparo de lo establecido en el artículo innumerado incluido a continuación del artículo 120 de la Ley de Mercado de Valores, solo podrán constituirse para respaldar las siguientes operaciones crediticias:

- 1.3.9.1. Créditos de vivienda;
- 1.3.9.2. Para el desarrollo de proyectos inmobiliarios;
- 1.3.9.3. Para el financiamiento de infraestructura, circunscritos a la formación bruta de capital fijo;
- 1.3.9.4. De inversión pública;
- 1.3.9.5. Créditos sindicados conjuntamente con banca pública o instituciones financieras multilaterales;
- 1.3.9.6. Con respaldo de los fondos de garantía crediticia; y,
- 1.3.9.7. Créditos productivos específicos que se puedan garantizar con fideicomisos mercantiles sobre inventarios de materia prima, de productos en proceso u otros bienes muebles o productos terminados; de metales preciosos, bienes de capital de la industria y marcas o patentes cuya propiedad haya sido adquirida por compra, y su precio haya sido pagado en su totalidad.

Las instituciones del sistema financiero no podrán celebrar contratos de fideicomiso mercantil en garantía en calidad de beneficiarios ni aceptar cesiones de derechos de beneficio, por los cuales se afiancen créditos de consumo, aporten vehículos u otros bienes que no se encuentren entre los detallados en los numerales anteriores.

Los contratos de fideicomiso mercantil en garantía que cumplan con las disposiciones de ley y de este capítulo, se considerarán garantías adecuadas y sus patrimonios podrán cubrir, en función de sus avaluos debidamente practicados, hasta el 100% del valor del crédito garantizado.”

mismos como garantía adecuada, mientras no exista una novación de la obligación y mientras la misma siga vigente en los términos en los cuales la misma fue otorgada.

Una vez realizado el análisis que hemos considerado oportuno respecto de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, es necesario que volvamos al concepto del fideicomiso mercantil, para lo cual es necesario citar al artículo 109 de nuestra Ley de Mercado de Valores (Ley de Mercado de Valores, 2006), el cual señala:

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

De la referida definición constante en la norma ecuatoriana vigente en la actualidad, se debe tomar en consideración la característica que diferencia al Ecuador del resto de países del mundo respecto del tratamiento jurídico que la legislación local le otorga al fideicomiso mercantil. En el Ecuador el fideicomiso mercantil es una persona jurídica diferente, cuyo patrimonio autónomo se constituye como sujeto de derechos y obligaciones. En otras palabras y a fin de que lo tengamos siempre en consideración, el Ecuador es el único país del mundo en el que el fideicomiso mercantil tiene personalidad jurídica, condición con la que personalmente estoy de acuerdo, pues ésta permite delimitar claramente a cada uno de los intervinientes en la figura, sin que exista la posibilidad de confundir los activos o pasivos de cada una de las partes con los de otra, y así darle relevancia a la independencia que también caracteriza al fideicomiso.

Nuestra normativa reconoce varias modalidades de fideicomiso mercantil, entre las cuales, se encuentran las siguientes:³

- Fideicomiso de garantía, al cual el constituyente transfiere de manera irrevocable la propiedad de uno o varios bienes para garantizar con ellos y/o con su producto, el

³ Los tipos de fideicomisos que explicaremos, se encuentran definidos en la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, específicamente en el artículo 17 del Título V.

cumplimiento de ciertas obligaciones, claramente determinadas en el contrato. (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008)

- Fideicomiso inmobiliario, al cual el constituyente o constituyentes transfieren uno o varios inmuebles y/o dinero necesario para la adquisición del terreno o para el desarrollo del proyecto inmobiliario, con la finalidad de que la fiduciaria administre dichos bienes y realice gestiones administrativas ligadas o conexas para el desarrollo y ejecución del proyecto inmobiliario, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el contrato y en favor de los beneficiarios instituidos en el mismo. (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008)

- Fideicomiso de inversión, al cual los constituyentes o fideicomitentes adherentes entregan valores o sumas de dinero para que la fiduciaria los administre o los invierta según sus instrucciones para beneficio propio o de terceros. (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008)⁴

- Fideicomiso de procesos de titularización, al cual el constituyente aporta activos que existen o se espera que existan, con la finalidad de titularizar dichos activos. (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008)

⁴ En estos contratos debe estar claramente definido el destino de la inversión, a falta de esta estipulación, o si dicha estipulación implica la discrecionalidad del fiduciario en la decisión de inversión de los recursos, las inversiones se sujetarán a los siguientes límites:

- a) La inversión en instrumentos o valores emitidos, aceptados, avalados o garantizados por una misma entidad, no podrá exceder del veinte por ciento del activo total del fideicomiso mercantil y la inversión en instrumentos o valores emitidos, aceptados, avalados o garantizados por empresas vinculadas no podrá exceder del treinta por ciento del patrimonio de ese fideicomiso mercantil.
- b) La inversión en el conjunto de instrumentos emitidos, aceptados, avalados o garantizados por compañías o empresas vinculadas a la fiduciaria, no podrá exceder del quince por ciento del patrimonio del fideicomiso. Se exceptúan de estos límites las inversiones en valores emitidos por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Economía y Finanzas.
- c) En el caso de inversiones en acciones de sociedades anónimas inscritas en el Registro del Mercado de Valores, el fideicomiso mercantil no podrá poseer más del quince por ciento de las acciones suscritas y pagadas por una misma sociedad; y, el conjunto de inversiones en valores emitidos o garantizados por una misma sociedad de este tipo, no podrá exceder del quince por ciento del activo total de dicha emisora.
- d) Tratándose de inversiones en acciones de sociedades de capital no inscritas en el Registro del Mercado de Valores, el fideicomiso mercantil no podrá poseer más del treinta por ciento de las acciones suscritas y pagadas de dicha sociedad; el conjunto de inversiones en valores emitidos o garantizados por una misma sociedad de este tipo, no podrá ser superior al treinta por ciento del activo total de dicha emisora.

Por lo demás, en todos los negocios fiduciarios de inversión, con o sin fideicomitentes adherentes, se dejará constancia en tono más oscuro, que el riesgo de pérdida de la inversión es de exclusiva responsabilidad del inversionista.

- Fideicomisos mercantiles con fines comunitarios, respecto de los cuales la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, habló por primera ocasión en nuestra legislación, y que no han existido en nuestro medio hasta la fecha. La norma indica que los programas y proyectos que promuevan el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión, en los términos establecidos en la Constitución Política, se podrán realizar a través de Fideicomisos Mercantiles con la incorporación de adherentes. (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008)
- Fideicomiso de administración, al cual el constituyente transfiere bienes o derechos, para que la fiduciaria los administre y cumpla las instrucciones instituidas por el mismo (Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, 2008). De este contrato hablaremos detenidamente más adelante.

Vale la pena señalar que la clasificación que ha hecho la ley así como aquella que consta en la doctrina, se basa fundamentalmente en el objeto del negocio fiduciario del cual se trate. Dicha clasificación tiene además dos objetivos fundamentales: a) el registro y control del negocio fiduciario por parte de la autoridad competente, en nuestro caso, por parte de la Superintendencia de Compañías; y, b) el aspecto académico, a fin de que las personas estudiosas de la figura podamos hacer las puntualizaciones necesarias para entender cada tipo de negocio que se requiere constituir o administrar.

Ya hemos señalado que tanto el fideicomiso mercantil como el encargo fiduciario, forman parte de los negocios fiduciarios existentes en el marco jurídico ecuatoriano y de otros países. Al establecer las definiciones de ambos negocios, hemos ya expuesto la principal diferencia entre el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario, consistente básicamente, en que en el fideicomiso mercantil es fundamental la transferencia de bienes, en el caso ecuatoriano, a un patrimonio autónomo independiente del constituyente, del beneficiario, del fiduciario y de terceros. Esta transferencia, misma que no tiene lugar en el encargo fiduciario, implica la total entrega de la propiedad de los bienes que han sido de titularidad del constituyente, a favor del patrimonio autónomo. Si bien en otras legislaciones el fideicomiso mercantil se maneja como un patrimonio de propósito específico, solamente en el Ecuador existe este traslado de la propiedad de los bienes a favor de la persona jurídica;

ficción que ha sido creada por nuestra ley, mientras que en el resto de Latinoamérica, la transferencia de los bienes se realiza a favor del fiduciario.

En el encargo fiduciario, no existe transferencia de dominio de bien o derecho alguno, existiendo entonces, un mandato irrevocable otorgado al fiduciario, para que este, a nombre del constituyente, actúe de acuerdo a sus instrucciones, a favor de dicho constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

Otras diferencias menores y formales se pueden observar por ejemplo en el modo de instrumentar los negocios. Así, el fideicomiso mercantil, conforme señala nuestra legislación, necesariamente deberá ser realizado por escritura pública, mientras que el encargo fiduciario, se puede celebrar por instrumento privado si así lo prefieren los contratantes.

Al ser el fideicomiso mercantil una persona jurídica independiente, esta tiene derechos y obligaciones que no tiene el encargo fiduciario. En tal sentido, contablemente, por ejemplo, el fideicomiso mercantil tendrá sus propios estados financieros, mientras que en el encargo fiduciario el administrador necesitará solamente tener un registro de ingresos y gastos, básicamente para control interno. En el aspecto tributario, como otro ejemplo, el fideicomiso mercantil será sujeto de pago de impuestos, tasas y contribuciones. En su calidad de persona jurídica, puede ser demandado y sus bienes pueden ser perseguidos por sus acreedores. En tratándose del encargo fiduciario, al no conformarse una persona jurídica con su celebración, el sujeto activo de los impuestos será siempre el constituyente. Recordemos que esta figura es simplemente un mandato, con la calidad de irrevocable, característica que lo diferencia del mandato civil o poder.

Pese a que el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario son dos figuras diferentes, ambas figuras tienen también similitudes. Dentro de estas, podemos analizar algunos aspectos, tales como sus actores:

Tanto en el fideicomiso mercantil como en el encargo fiduciario, existen tres partes intervinientes:

- El constituyente, pudiendo ser éste cualquier persona natural o jurídica, hábil y capaz para contratar. En el caso del fideicomiso mercantil, será el constituyente el que transfiera la propiedad de sus bienes o derechos al patrimonio autónomo. En el caso del encargo, será el constituyente el que instruya la generación del negocio y encargue o entregue ciertas instrucciones al administrador fiduciario.
- El beneficiario, pudiendo igualmente ser cualquier persona natural o jurídica, con la aclaración de que esta calidad puede recaer también sobre aquél que ha intervenido en calidad de constituyente.
- El fiduciario, aquella persona encargada de la administración del negocio fiduciario. En nuestro país, necesariamente aquella sociedad anónima debidamente calificada por la Superintendencia de Compañías, para actuar como tal.

Además, ambas figuras tienen características importantes tales como la irrevocabilidad, misma que es propia de los negocios fiduciarios y que hace que los mismos se diferencien de instituciones jurídicas de orden civil.

La inembargabilidad es otra de las características con las que usualmente se identifica a los negocios fiduciarios, sin embargo, es importante señalar que si bien en el fideicomiso mercantil los bienes que forman el patrimonio autónomo son inembargables respecto de los acreedores del constituyente, del beneficiario o del fiduciario, dichos bienes no lo serán respecto de acreedores del propio fideicomiso. En el encargo fiduciario, al no existir patrimonio autónomo, los bienes no son transferidos y se quedarán en propiedad del constituyente, siendo por tanto embargables y perseguibles por sus acreedores. Cabe puntualizar que si bien el patrimonio del fideicomiso no es perseguible por los acreedores de su constituyente o beneficiario como hemos señalado, sí serán embargables y perseguibles sus derechos fiduciarios.

La palabra fiducia, viene del latín *fides*, que significa fe o confianza. En conclusión podemos señalar que tanto el fideicomiso mercantil, como el encargo fiduciario, son negocios de confianza en los que existe de por medio un encargo que una persona entrega a un administrador fiduciario.

Para finalizar este acápite en la presente investigación, considero importante añadir un pequeño resumen de los temas que se encuentran pendientes por regular por parte de la Junta de Regulación de Mercado, respecto de varios temas que tienen relación con el Mercado de Valores y especialmente con el trabajo a cargo de las compañías administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles.

En el tema de Fondos de inversión:

- a) Los fondos de inversión son mecanismos de trascendental importancia en el mercado de valores, éstos deben ser considerados como inversionistas institucionales y por tanto los procesos y mecanismos para su distribución deben estar claramente establecidos en la norma, situación que actualmente no sucede.

Actualmente la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores establece que las unidades de participación de fondos administrados, únicamente pueden ser distribuidas por instituciones financieras, mientras que la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que las instituciones financieras únicamente pueden distribuir productos de sus subsidiarias, condición que ya no existe en la nueva ley.

Por lo antes señalado, debería aclararse que los fondos de inversión puedan ser distribuidos por cualquier institución del sistema financiero, pues en la actualidad dichas instituciones no pueden tener como subsidiarias a administradoras de fondos y fideicomisos.

- b) Dentro de la nueva Ley se refuerza el concepto de fondos cotizados, como un nuevo producto, por lo que su reglamentación debe ser desarrollada integralmente. Para este punto debe tomarse en cuenta que, al tratarse de valores que cotizan en bolsa implica la intervención de inversionistas especializados, “cotizados”, que debe realizarse a través de un intermediario de valores. Es de esperar entonces que la constitución de estos fondos se realice a través de procesos expeditos y ágiles, que las negociaciones se realicen en línea y que no existan fuertes limitaciones a las inversiones.

- c) De manera general para la constitución de fondos de inversión se sugiere simplificar los procesos y requisitos, que la documentación no se repita en el trámite de aprobación y en actos posteriores y que no se duplique lo que establece la ley y el reglamento. De igual manera no deberán solicitarse documentos o información que la propia autoridad mantiene en sus registros o que debe ser otorgada por la propia Superintendencia (por ejemplo, la nómina de accionistas de compañías nacionales, certificados de cumplimiento de obligaciones y existencia legal).
- d) La Junta de Regulación de Mercado tiene la potestad de establecer otros instrumentos o valores en los que pueden invertirse los recursos de los fondos de inversión, además de los establecidos en la Ley.

En este punto la actual Codificación del Consejo Nacional de Valores recoge los mismos valores establecidos en la ley, no se han incorporado nuevos instrumentos o valores en los cuales se puede invertir. En este tema sería interesante considerar otras opciones de inversión que se han ido regulando y son importantes en el mercado; por ejemplo incorporar que los fondos puedan invertir en facturas comerciales, en otros fondos de inversión, valores en REB (Registro Especial Bursátil), fondos cotizados (nuevos). Evidentemente estas inversiones se sujetarían a los límites establecidos en la ley.

En cuanto a las administradoras de fondos y fideicomisos y a los negocios fiduciarios:

- a) La Junta deberá establecer el capital mínimo para las compañías administradoras de fondos y fideicomisos, fijar los parámetros, índices, relaciones y demás normas que deben cumplir dentro de sus actividades. Deberá además determinar los requisitos técnicos, legales y financieros distintos, para las Administradoras de Fondos y Fideicomisos que se dediquen exclusivamente a la administración de fondos y fideicomisos, y para aquellas que administren adicionalmente fideicomisos de titularización.

Estos requisitos se encontraban establecidos en la propia Ley de Mercado de Valores, cuyos artículos fueron eliminados en su totalidad, por lo que es básico que la Junta determine los valores de capital mínimo y requisitos enseguida. Considerar que las

sociedades ya existentes tienen que adaptar su capital y operación a las nuevas regulaciones, para esto deberá otorgarse un tiempo razonable, sobre todo si se modifican los montos de capital y requisitos de operación. Se sugiere que el capital mínimo de operación para las Administradoras de Fondos y Fideicomisos sea al menos el valor antes establecido en la Ley.

- b) La Junta deberá normar los requisitos y condiciones para la cesión de derechos fiduciarios. Para normar este punto es importante considerar que los derechos fiduciarios son “derechos personales”, definidos así en la ley y su forma de transferir se encuentra expresamente regulada en el Código de Procedimiento Civil, por lo que deben tomar en cuenta que ninguna norma de carácter reglamentario puede contradecir o reformar una ley, es decir no se pueden establecer requisitos adicionales o modificar la forma de transferir derechos personales (por tanto derechos fiduciarios).
- c) Debe expedirse un reglamento especial para la participación de las instituciones del sector público en calidad de constituyentes de fideicomisos mercantiles.

El Consejo Nacional de Valores estableció normas generales que constan en la Codificación, pero que se remiten y hacen referencia a las normas y reglamentos propios de la institución pública, es decir se establece que cada órgano regirá conforme sus propias normas. En la práctica, muchas instituciones no tienen regulación sobre este tema y por tanto existe un vacío; en otros casos hay contradicción entre la Ley de Mercado de Valores y las normas propias de cada entidad. Por lo anterior es importante unificar y establecer un solo proceso para la contratación y participación del sector público en negocios fiduciarios y más importante aún establecer el proceso que deben seguir los fideicomisos constituidos por empresas del sector público, cuando éstos a su vez deben realizar contrataciones con terceros, pues han existido diferentes criterios en relación a este tema.

- d) La Junta debe establecer los casos en los que obligatoriamente los fideicomisos deberán inscribirse en el Registro de Mercado de Valores y contar con auditoría externa, teniendo en consideración el monto y naturaleza de los mismos.

Esta regulación existe actualmente en la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, la cual establece que se inscribirán los fideicomisos mercantiles que sirvan como mecanismos para realizar un proceso de titularización, los fideicomisos de inversión con adherentes, los fideicomisos mercantiles inmobiliarios; los negocios fiduciarios que directa o indirectamente tengan relación con un proyecto inmobiliario cuyo financiamiento provenga de terceros; y los negocios fiduciarios en los que participa el sector público como constituyente, constituyente adherente o beneficiario y aquellos en los que de cualquier forma se encuentren integrados en su patrimonio con recursos públicos o que se prevea en el respectivo contrato esta posibilidad. Todos los fideicomisos que se inscriben (salvo aquellos que tengan como constituyentes o beneficiarios personas del sector público) deben contar con auditoría externa y también aquellos negocios fiduciarios que reciban recursos de personas distintas a los constituyentes iniciales.

Se sugiere modificar esta regulación y aclarar, pues lo subrayado es muy amplio y genera confusión. Deberían inscribirse y tener auditoría externa aquellos fideicomisos de titularización, de inversión con adherentes, inmobiliarios, y en los que participe el sector público, pero no todos aquellos que prevean constituyentes adherentes.

- e) En relación a los fideicomisos en garantía, y como lo señalamos anteriormente, la Ley de Fortalecimiento y Optimización del Mercado Bursátil y Societario establece que las Instituciones Financieras, únicamente podrán aceptar la calidad de beneficiarias de fideicomisos en garantía que respalden los créditos expresamente señalados en la ley. Este artículo no menciona expresamente a las instituciones financieras nacionales, por lo que se genera la duda sobre si la condición de Institución Financiera incluye a entidades del exterior, por esta razón se debe aclarar que este artículo hace referencia únicamente a entidades del Sistema Financiero Ecuatoriano.

1.1.2 El fideicomiso de administración

Como lo señalamos en el punto anterior, el contrato de fideicomiso de administración es aquél en virtud del cual una persona llamada constituyente transfiere bienes muebles o

inmuebles al patrimonio autónomo, para que la fiduciaria los administre y cumpla las instrucciones instituidas en el mismo.

Partiendo de esta definición, y de su comparación con la norma de la Ley de Mercado de Valores, a simple vista podría parecer que todos los fideicomisos mercantiles son de administración, sin embargo dependiendo del objeto por el cual se creó el negocio el tipo variará. Un fideicomiso es de administración cuando dentro de su objeto no se encuentra nada más que la simple administración del patrimonio, sin que esta involucre la emisión de títulos, la construcción de un proyecto inmobiliario, la garantía de la deuda de un tercero, etcétera. Dicha “simple” administración conlleva la minuciosa tarea del administrador fiduciario de atender a todo aquello que se le ha instruido, ya sea en el contrato de constitución o durante la vida del negocio fiduciario, y su complejidad dependerá de la envergadura de las órdenes que le sean instruidas al administrador.

Para algunos autores, el fideicomiso de administración se denomina también fideicomiso común (Sandoval, 2009), pues dentro de la definición de este tipo de negocio fiduciario, el administrador desarrolla la gestión encomendada por el constituyente y destina los bienes fideicomitados y los rendimientos, si éstos existieren, al cumplimiento del objeto establecido en el contrato, situación que comúnmente ocurre en cualquier fideicomiso que un constituyente entable.

Sin perjuicio de lo dicho, para algunos autores (Casas Sanz de Santamaría, 1997) esta es la clase de fideicomiso en la que el fiduciario se identifica como institución técnicamente especializada, en forma más señalada que en otro tipo de negocios fiduciarios, puesto que al administrador se le encomienda el manejo del patrimonio autónomo, siendo evidente que para la buena administración de éste, además de la responsabilidad que debe tener el fiduciario como buen padre de familia (o como buen hombre de negocios de acuerdo a la doctrina actual), se requiere una gran experiencia y excelentes conocimientos sobre la naturaleza del patrimonio fideicomitado.

Existen varias formas de fideicomisos de administración. Podemos los fideicomisos de administración de flujos, en los que entra dinero al patrimonio autónomo para que el mismo sea destinado según las instrucciones del constituyente, por ejemplo, al pago de un tercero o a la compra de algún bien o derecho. El fideicomiso de administración de flujos

podría ir encaminado a evitar la malversación de fondos en virtud de la transparencia del negocio. Otro tipo de fideicomiso de administración es el fideicomiso de mera tenencia, en el cual el objeto es la pura tenencia de los bienes o derechos fideicomitados con el fin de aislarlos del patrimonio del constituyente. En general, los fideicomisos de administración pueden ser analizados desde una óptica empresarial, si el objeto es de interés de una persona jurídica (por ejemplo en el caso de custodia de títulos valores, tenencia y transferencia de acciones); desde una óptica personal, si es una persona natural la que constituye el contrato y en cuyo beneficio se administra (por ejemplo en el caso de un fideicomiso testamentario o en el caso de la venta de un inmueble que pertenece a varios dueños); o, desde una óptica que apunta al sector público. Una aplicación del fideicomiso de administración que sirve a los particulares pero permite poner la fiducia al servicio del sector público, está ligada a los “fideicomisos de administración para los funcionarios de alto nivel”, figura que internacionalmente se conoce como “blind trust” o “fideicomiso ciego”, cuyo concepto y alcance será definido más adelante.

Como señala el citado autor Casas Sanz de Santamaría (1997), dentro de los fideicomisos de administración se pueden presentar infinidad de modalidades, tan variadas como las mismas necesidades humanas, en razón de que solo están condicionadas a la amplitud y flexibilidad de la ley y de las políticas del fiduciario.

1.1.3 Importancia en el mercado

Los fideicomisos se han consolidado en el mercado ecuatoriano como una alternativa eficiente y versátil para los clientes, para quienes el estructurador fiduciario creará un concepto individual y particular, “un traje a la medida” en palabras de Sergio Rodríguez Rodríguez (2005). Pueden existir negocios que pretendan asegurar el destino de un flujo determinado producto de alguna operación; otros destinados a la construcción de desarrollo de proyectos inmobiliarios. Pueden existir fideicomisos masivos de garantía automotriz o inmobiliaria que benefician al acreedor y facilitan la obtención del crédito al deudor. En general, pueden existir en el mercado tantos fideicomisos diferentes, como personas interesadas en realizar este tipo de negocios.

Para aquellas personas que pretenden convertir sus activos ilíquidos en líquidos, una titularización podría ser el camino a seguir, teniendo presente que este tipo de negocios se desarrollan necesariamente a través de un fideicomiso con este objeto.

En épocas de crisis cabe preguntarse si existen herramientas que puedan enrumbar la economía ecuatoriana hacia el futuro. Uno de los factores que podría coadyuvar a lo dicho, sería por ejemplo el contar con garantías adecuadas que faciliten las transacciones comerciales tanto para el deudor como para el acreedor. En este sentido, las compañías administradoras de fondos y fideicomisos en el Ecuador, tienen en sus manos una herramienta que puede empezar a abrir caminos para atacar algunos de los síntomas de la crisis. Esta es el fideicomiso en garantía, el cual sin perjuicio de sus bondades, ha sido altamente observado y criticado por el gobierno del Ecuador y por la Asamblea Nacional.

De acuerdo a lo señalado por el profesor colombiano Sergio Rodríguez (2005), son distintas las razones que pueden llevar a una persona a querer relevarse en un momento dado de la administración y manejo directo de sus bienes: su edad que no le permite dedicar las mismas energías a sus negocios, sus frecuentes viajes o su dedicación a actividades de tipo filantrópico o político. Por consiguiente, indica Rodríguez (2005), una forma muy interesante de utilizar los servicios fiduciarios, consiste en transferir sus bienes a una entidad⁵ que le brinda no solo la seguridad de estar administrada por una institución seria y especializada, sino estar sometida a rigurosos controles por parte del Estado. Según el autor citado, la experiencia, el conocimiento, el mercado bursátil, el personal calificado y las vinculaciones de la fiduciaria con distintos sectores de la vida económica, le permiten administrar los bienes en condiciones inmejorables (Rodríguez, 2005).

En nuestro contexto actual, el desarrollo de los negocios fiduciarios en el país debe buscar mecanismos para expandirse y para que las nuevas regulaciones gubernamentales afecten lo menos posible las finanzas de las empresas que se dedican a esta actividad, por lo que se hace necesario encontrar nuevas formas de negocios que se ajusten a las regulaciones gubernamentales y permitan el crecimiento económico de los emprendimientos en el campo fiduciario.

⁵ En el caso de la legislación ecuatoriana, dicha entidad será directamente el fideicomiso mercantil, el cual forma una persona jurídica.

La figura del fideicomiso por su flexibilidad tiene una innegable tendencia de crecimiento y evolución, no solo a nivel ecuatoriano, sino mundial. Es claro que cada país, tiene su legislación propia y única, sin embargo, la esencia del negocio fiduciario permite que la figura se expanda y que su difusión en el mercado se vuelva imperiosa.

En nuestro país sin embargo, esta tendencia ha sufrido una cierta contracción debido a la política implementada por el gobierno, que ha encontrado en esta figura un mecanismo para vulnerar un principio de transparencia y desarrollar actividades económicas fuera del control de las instituciones estatales. Un ejemplo de lo anterior es la existencia de nuevas normas para el control de lavado de activos, que exigen revelar el nombre de todas y todos los accionistas constituyentes o beneficiarios de un negocio fiduciario, hasta llegar a persona natural, situación que en el caso de compañías extranjeras resulta una importante limitación a la hora de concretar un nuevo negocio. Por otra parte, como señalamos anteriormente, existe un proyecto de ley que se debate en la Asamblea Nacional, que buscó en primera instancia eliminar el fideicomiso en garantía. Hoy la discusión se centra alrededor de limitar su acción con una inscripción, siempre y cuando sea redactado bajo un texto aprobado por la autoridad de control competente, para cada negocio.

En el Ecuador hace falta entonces innovar en este tipo de productos, que resultan bondadosos para todas las personas involucradas. Por supuesto, la incorporación de productos nuevos al mercado fiduciario requiere del análisis de cómo esos productos han funcionado en los mercados internacionales. Esto nos permitirá determinar los elementos necesarios para establecer estrategias adecuadas de inserción en el mercado de destino. Al respecto se ha señalado que:

Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se trasmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado. El ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito, asegura un análisis riguroso y lleva a una mayor claridad de pensamiento. Si la estrategia del negocio no puede ser descrita en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica. (Friend & Zehle, 2008, p. 15)

Sin lugar a dudas, el plantear la incorporación de un producto nuevo requiere de un análisis que derive en un estudio que determine si es procedente, conforme las circunstancias del

mercado de origen y las circunstancias del mercado ecuatoriano, incorporar ese nuevo producto.

1.2 LAS AUTORIDADES PÚBLICAS EN EL ECUADOR

Para poder darle un sentido a la figura del fideicomiso ciego, objeto de la presente investigación, es necesario determinar cuándo estamos frente a una autoridad pública. Para este efecto, es necesario plantear cómo se estructura el servicio público en el Ecuador, partiendo de las disposiciones constitucionales y legales relevantes.

La Constitución dedica una sección completa a las servidoras y los servidores públicos, y en ella establece una definición de servidor público, su régimen jurídico, inhabilidades, prohibiciones, obligaciones y derechos. Para efectos del tema objeto de análisis nos bastará señalar que la Constitución define como servidor público a toda persona que en cualquier forma o a cualquier título trabaje, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad en el sector público.⁶ Lo importante de esta definición es que no distingue entre los distintos grados o categorías que pueden existir en el servicio público, tanto el Presidente de la República como cualquier otro empleado público de una secretaría de Estado están comprendidos en esta definición.

Por otra parte, si bien la Constitución es bastante escueta en cuanto a las responsabilidades, derechos y obligaciones, dedica un artículo específico a la obligación que corresponde a toda persona del servicio público, sin excepción alguna, de presentar declaraciones patrimoniales juramentadas de inicio y fin de gestión, o con la periodicidad que la ley señale, incluyendo la autorización para que sus cuentas bancarias queden expuestas a la autoridad competente, de ser necesario, renunciando expresamente al sigilo que por

⁶ Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

naturaleza les corresponde.⁷ El texto de este mismo artículo señala que el incumplimiento de esta obligación, así como la verificación de inconsistencias constituye presunción del delito de enriquecimiento ilícito. Nuevamente, respecto de esta obligación no existe distinción alguna de rango o categoría de quien ostenta la calidad de servidor público, y por lo tanto lo debe cumplir el Presidente de la República y cualquier otro empleado público de cualquier secretaría de Estado, citando nuestro ejemplo anterior.

La Ley Orgánica del Servicio Público (en adelante LOSEP), es el texto que regula el servicio público en el Ecuador, y si bien contiene normas más detalladas, desarrolla los principios constitucionales ya señalados, por lo tanto no nos referiremos a textos específicos, sin embargo sí dejaremos sentado el hecho de que entre las distintas categorías de servidores públicos que se pueden encontrar en la norma, existe un rango (no definido en la ley) que se denomina “nivel jerárquico superior”. Aún cuando el Reglamento a la Ley se refiere al “nivel jerárquico superior” como aquél que aparece en el artículo 83 de la LOSEP, en realidad existe una detallada categorización de dicho nivel en la Resolución No. 81 que expidió el 9 de julio de 2004 la entonces Secretaría Nacional de Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES)⁸, que se mantiene en vigencia y que sufrió una última modificación el 28 de mayo de 2013.

La mencionada resolución clasifica al nivel jerárquico superior de la administración central en grados, ocupando el más alto el Presidente de la República (grado 9) y el menor, quienes desempeñen funciones de asesoría de funcionarios ubicados en los grados 6 y 5 (grado 1).

Lo señalado constituye un buen punto de partida para empezar a distinguir las distintas categorías del servicio público, pues la figura del Fideicomiso que se analizará como

⁷ Art. 231.- Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos. Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional harán una declaración patrimonial adicional, de forma previa a la obtención de ascensos y a su retiro.

La Contraloría General del Estado examinará y confrontará las declaraciones e investigará los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito. La falta de presentación de la declaración al término de las funciones o la inconsistencia no justificada entre las declaraciones hará presumir enriquecimiento ilícito.

Cuando existan graves indicios de testaferrismo, la Contraloría podrá solicitar declaraciones similares a terceras personas vinculadas con quien ejerza o haya ejercido una función pública.

⁸ Para una revisión del listado completo de las autoridades que pertenecen al nivel jerárquico superior y sus distintos grados, ver Anexo 1

objeto de esta investigación, es un producto que solamente interesa a un grupo de servidores públicos, aquellos que denominaremos funcionarios públicos de alto nivel; para mantener nuestro ejemplo, seguro le interesará a un Ministro de Estado o a un Director Financiero de una empresa pública, pero claramente no tendrá ningún interés para el portero de una Secretaría de Estado, sin que lo señalado contenga un tinte peyorativo.

Si bien el detalle de la Resolución 81 de la SENRES es amplio, excluye a aquellas personas que ejercen el servicio público fuera de la Función Ejecutiva, por lo que es necesario recurrir a otras categorías que incluye la LOSEP en su artículo 83, tales como “los dignatarios de elección popular” (alcaldes, asambleístas, prefectos); miembros de otras funciones del estado (Consejo Nacional Electoral, Corte Constitucional); y otras autoridades (Fiscal General, Jueces de la Corte Nacional de Justicia, entre otros).

Lo anterior sin duda amplía muchísimo el espectro de quienes ejercen una autoridad pública y por lo tanto se ven expuestos a arriesgar su patrimonio y su libertad inclusive, debido a la dureza de la legislación aplicable a las personas que ejercen el servicio público.

Para finalizar hay que dedicar unas líneas a la responsabilidad de los servidores públicos. Cómo quedó indicada la Constitución no hace distinción alguna entre servidores públicos y por lo tanto sus obligaciones y responsabilidades generales son compartidas. Fruto de tristes acontecimientos que recuerda nuestra historia reciente, que tuvieron como protagonistas a altos funcionarios involucrados en casos de corrupción y otras formas de delitos, la Constitución estableció que las y los servidores públicos están sujetos a las sanciones que se establecen para los delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito, que la acción para perseguir estos delitos, así como las penas son imprescriptibles y que se puede iniciar un juicio y concluirlo incluso en ausencia de la persona acusada.⁹

⁹ Art. 233.- Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos. Las servidoras o servidores públicos y los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado, estarán sujetos a las sanciones establecidas por delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán incluso en ausencia de las personas acusadas. Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aun cuando no tengan las calidades antes señaladas.

Si bien esta tesis no es estrictamente jurídica, y menos aún referida al derecho penal, es importante señalar que la protección que establece el poder punitivo del Estado es altísima, como solo sucede en los casos de graves violaciones a los derechos humanos a nivel internacional, lo que resulta sin duda desproporcionado, y que tiene como efecto no solamente desincentivar el cometer acciones que puedan vulnerar la ley, sino directamente comprometerse con el servicio público.

1.3 LOS CONFLICTOS DE INTERESES

El conflicto es la ocurrencia de actividades incompatibles, cuando “una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades” (Domínguez & García, 2003, p. 2).

El artículo 232 de la Constitución de la República del Ecuador es claro al señalar que no podrán ser funcionarias ni funcionarios ni miembros de organismos directivos de entidades que ejerzan la potestad estatal de control y regulación, quienes tengan intereses en las áreas que vayan a ser controladas o reguladas o representen a terceros que los tengan. El mismo artículo señala que las servidoras y servidores públicos se abstendrán de actuar en los casos en que sus intereses entren en conflicto con los del organismo o entidad en los que presten sus servicios.

Moore (citado en Domínguez & García, 2003) define conflictos de intereses como aquella competencia entre ciertas necesidades que no son compatibles o se perciben como incompatibles, y que pueden ser a su vez sustanciales, de procedimiento o psicológicos.

Por su parte, Thomas (citado en Domínguez & García, 2003) conceptualiza el conflicto como aquellas situaciones en las que los resultados que se desean son incompatibles o divergentes en apariencia.

De acuerdo a lo expuesto, la principal norma del ordenamiento jurídico interno, deja entrever el problema que existiría si un funcionario público que tiene la potestad de determinar parámetros de control y regulación ocupa su cargo teniendo intereses personales en las áreas a ser controladas o reguladas. Existiría en este caso un conflicto de

intereses. Si el Ministro de Economía, que tiene a su vez acciones en una empresa importadora y conoce, por el manejo información privilegiada que tiene en virtud de su cargo, que dichas importaciones van a ser restringidas, evidentemente tendría un conflicto de intereses, y de acuerdo al artículo 232 no podría ostentar el cargo.

Sabemos que el tema se vuelve subjetivo y que en muchos casos supera el conflicto jurídico, pero se detiene en el ámbito ético e impide que el cargo se ejerza con transparencia.

El marco normativo interno en cuanto a la definición del conflicto de intereses es corto y los controles que se ejercen a simple vista no alcanzan a lograr romper la idea que se mantiene respecto de que la administración pública está copada de corrupción en detrimento de los ciudadanos que no ejercen ningún cargo público.

A la luz de la teoría y de la ley, se deben analizar dos factores: que un conflicto de interés sea evidente, en cuyo caso, aplica la prohibición constitucional señalada en el mencionado artículo 232; o, que el conflicto sea potencial o aparente, y que por tanto o nunca llegue a suceder o no sea visible.

Podemos citar algunos casos:

- a) Una persona tiene evidentemente un conflicto de interés, por tanto, no puede ser funcionario público de alto nivel.
- b) Una persona no tiene un conflicto de intereses actual y puede ser un funcionario de alto nivel aunque posteriormente enfrente un conflicto de intereses, en cuyo caso, deberá abstenerse de actuar.
- c) Una persona no tiene conflicto de intereses sino solamente de forma aparente, lo que podría impedir que sea considerado como un potencial funcionario de alto nivel.

Los casos que nos interesan son los previstos en los literales b) y c) pues puede suceder que una persona, teniendo un conflicto de intereses no se abstenga de actuar y por lo tanto aproveche su posición de privilegio en cuyo caso podría resultar muy difícil probar que

hubo abuso de la información privilegiada o incluso con prueba de aquello se tendría que iniciar las acciones legales a las que haya lugar, las cuales podría terminar sin que exista el resarcimiento causado en la ciudadanía en general por el abuso del funcionario público.

Por otra parte, puede suceder que un aparente conflicto de intereses haga que una persona que cuenta con los requisitos y las capacidades para ejercer un puesto en la administración pública de alto nivel, sea descartado de su nombramiento en virtud de su situación, aún cuando la misma no responda a la realidad.

Obviamente la herramienta que propone desarrollar la presente investigación resolvería de mejor manera el caso planteado en el supuesto previsto en el literal b), y evitaría el caso previsto en el literal c), pues se constituiría en un vehículo eficiente para limitar el conflicto de intereses potencial o aparente. El caso contemplado en el literal a), dependiendo de la forma en la que se estructure el fideicomiso ciego, podría inclusive llegar a ser una solución y eliminar de entrada el conflicto de intereses, excluyendo así la prohibición constitucional.

2 EL FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO DE ALTO NIVEL O FIDEICOMISO CIEGO

2.1 DEFINICIÓN

El fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel, es una figura que se encuentra regulada legalmente en otros países, y que está diseñada como un instrumento para garantizar dos aspectos que se detallan enseguida.

El primer aspecto es la transparencia en el desempeño de las actividades del funcionario público de alto nivel, que en nuestros países siempre se lo ha vinculado con temas de corrupción, sobre todo porque su rol normalmente está en conexión con el manejo de dineros públicos o contratación pública. Si bien en el Ecuador existe la obligación de que todos los funcionarios públicos, sin importar el nivel en el que se encuentren, realicen una declaración juramentada de bienes tanto al inicio como al final de su gestión, este mecanismo ha resultado insuficiente, pues el manejo depende exclusivamente del servidor público, sin que exista el control de un tercero. De esta manera, por poner un ejemplo, aquellos funcionarios que manejan información privilegiada pueden con su propio dinero realizar transacciones comerciales que impliquen un beneficio personal que se pueda justificar, pero que es el resultado de su posición de privilegio en el manejo de la economía. El incremento patrimonial que la declaración juramentada registraría no podría demostrar que existió abuso de esa información, el mecanismo del fideicomiso de administración de bienes del funcionario público permitiría controlar ese abuso, porque sería el fideicomiso per se, representado por su fiduciario, el que realice inversiones y disponga de esos bienes.

El segundo aspecto sería la seguridad del funcionario público. La función pública en el Ecuador, sobre todo aquella vinculada con funciones de alto nivel, normalmente está reservada para funcionarios de confianza política y capacidades técnicas adecuadas. Sin embargo, las regulaciones constitucionales, administrativas y penales sobre las actuaciones

de los funcionarios públicos resultan un riesgo que muchas personas con las capacidades adecuadas deciden no correr, y por lo tanto esos cargos son asumidos por personas menos capacitadas. Por otra parte, cuando el personal mejor preparado asume esos puestos debe estar dispuesto a enfrentar una serie de investigaciones y procesos legales durante o después de su actividad, lo que significa un problema para tales personas. El fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel, resultaría una garantía para el desempeño de las actividades de las personas honestas que asumen un cargo público.

Con el objeto de enfrentar el conflicto de intereses, algunas democracias modernas han recurrido a la figura del “fideicomiso ciego” o “blind trust”, que consiste en privar a la autoridad pública afecta, mientras dure su desempeño o ejercicio del cargo de la administración, del control y acceso a la información respecto del día a día de sus inversiones y negocios, entregando esta tarea a un tercero hasta el término de su gestión.

Según señala Michelle Bachelet Jeria (2008), Presidenta de la República de Chile, el fideicomiso ciego consiste en un contrato mediante el cual el funcionario público transfiere sus bienes y derechos en forma temporal a un patrimonio autónomo a fin de que el mismo sea administrado por un tercero independiente llamado fiduciario, el cual posee total autonomía, independencia y discreción para gestionar tales activos, sin informar ni consultar al constituyente o a otras partes interesadas de sus gestiones ni de los cambios en la composición de la cartera de activos dejada a su administración. Su principio básico, señala Bachelet, “es crear un muro entre una autoridad pública y su patrimonio, para evitar un conflicto de interés en las decisiones que debe adoptar en el ejercicio de su cargo”. (Bachelet, 2008, p. 5).

La Figura 1 explica gráficamente la idea del fideicomiso ciego.

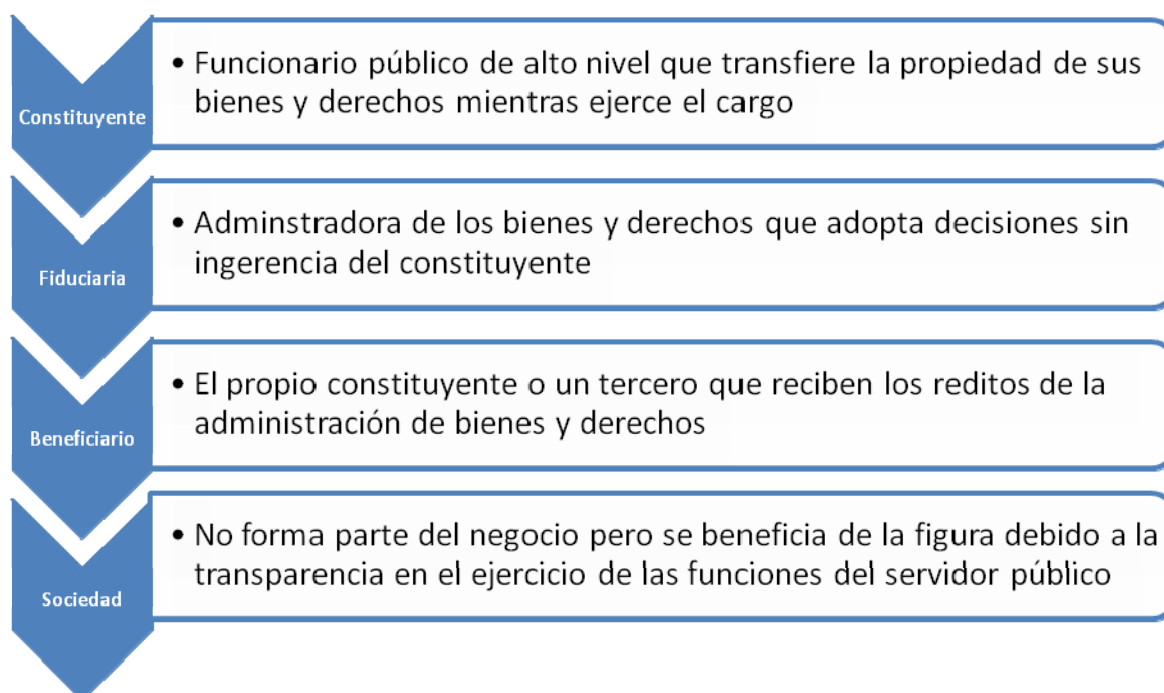


Figura 1. Explicación gráfica del fideicomiso ciego

Fuente: Quito, María Verónica Arteaga Molina

2.2 LA EXPERIENCIA EN EL DERECHO COMPARADO

Esta investigación plantea como objetivo desarrollar un producto fiduciario nuevo en el país, pero que ya tiene cierta trayectoria en otras latitudes y que ha sido probado con éxito, por supuesto ajustándose a las realidades particulares de sociedades distintas a la ecuatoriana.

Los países que vienen implementando este producto son Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y Chile. Un parámetro para medir el éxito de la aplicación del fideicomiso ciego es que se vincula necesariamente con la percepción de corrupción en esos países. En el ranking de Transparencia Internacional del año 2013, estos países ocupan los puestos 19, 14, 9 y 22 respectivamente, de entre 177 países evaluados. El rango de puntuación obtenido por estos países es de 81 puntos (el más alto) y 71 (el más bajo), recalcando que el puntaje más alto del ranking es 91 y el más bajo 8 (Transparency, 2014). De lo anterior se desprende que los países en los que la figura del fideicomiso ciego se aplica se perciben dentro del grupo de aquellos menos corruptos.

Como se analizará en el apartado correspondiente a cada país, el fideicomiso ciego es una entre otras medidas y mecanismos con los que cuentan estos países para controlar el ejercicio de las funciones públicas y los conflictos de intereses. Los otros instrumentos con los que cuentan estos países son parecidos a los ya existentes en el Ecuador, es decir, la obligatoriedad legal de declarar los bienes que componen su patrimonio y el control por parte de una autoridad. Por supuesto las atribuciones de dicha autoridad varían de país a país, pero al existir el fideicomiso ciego, difieren radicalmente de las limitadas atribuciones de control que tiene la Contraloría General del Estado, que es el ente encargado de controlar las posibles prohibiciones o violaciones que pueda cometer un funcionario público derivadas del conflicto de intereses.

Una diferencia sustancial en las atribuciones de las autoridades de control es que éstas tienen la capacidad de definir que existe un conflicto de intereses y por lo tanto ordenar medidas de cumplimiento obligatorio, entre las que se cuenta la de conformar un fideicomiso ciego. Por supuesto la constitución no es lo único que se ordena, pues se mantiene una supervisión estricta para que el fideicomiso mantenga el carácter de “ciego”, es decir, que entre el constituyente y quien administra no exista cruce de información que vulnere este mecanismo.

A continuación detallaremos las particularidades de cada caso.

2.2.1 Estados Unidos

El país que vamos a analizar en este punto, contempla en su ordenamiento jurídico varias normas que apuntan a eliminar el conflicto de intereses y la transparencia. Los funcionarios a los que apuntan las normas existentes en los Estados Unidos, son aquellos pertenecientes al Gobierno Federal, incluido el Presidente del país y los Secretarios de Estado, los congresistas y demás funcionarios de alto nivel.

Las normas que regulan el tema en los Estados Unidos de América son la Ley de Ética Gubernamental, publicada en el año 1978 (United States, 2002) y sus reformas, dictadas principalmente en el año 1989. Dichas normas pretenden otorgar seguridad tanto a la comunidad general como a las personas aptas para ocupar cargos públicos, promoviendo la transparencia en el ejercicio de sus funciones.

Estas normas en general prevén dos métodos principales para evitar la existencia de conflictos de interés en el tema que nos ocupa. El primero es la denominada “Disqualification”, la cual traducida de forma literal al español, podría ser referida como “Descalificación”. A través de este mecanismo, el funcionario público de alto nivel se auto aísla y también convida a hacerlo a las personas más cercanas al mismo, entre ellas familiares o incluso amigos. El segundo mecanismo es el denominado “Disclosure”, cuya traducción literal podría referirnos a la palabra “Divulgación”. Mediante el mismo, el funcionario público de alto nivel declara de forma pública y periódica, cuáles son sus activos, incluyendo en los mismos bienes muebles o inmuebles, acciones, recursos, inversiones, entre otros. Esta apertura del funcionario podría asimilarse en nuestra legislación a la declaración juramentada, la cual de forma obligatoria debe hacerse al iniciar la gestión pública del funcionario y al terminarla. Esta declaración es en la legislación estadounidense y en la ecuatoriana, de acceso público, exceptuando en Estados Unidos a las personas que realizan labores de inteligencia. En razón del contenido ético que pretenden los países darle a esta declaración, en Estado Unidos existe la Oficina de Ética Gubernamental, encargada de la revisión de dichas declaraciones. En nuestro país, dicho análisis lo hace la Contraloría General del Estado.

Otra figura existente en la legislación estadounidense, es el denominado “Ethic Agreement”, traducido como “Acuerdo Ético”, el cual consiste en un convenio verbal o físicamente suscrito por un funcionario público de alto nivel o un candidato a dicha postura, quien acuerda ejercer acciones específicas con el fin de detener, evitar o subsanar conflictos de intereses que pudieren darse en virtud del ejercicio de su función. Estas acciones apuntan auto impedirse la realización de ciertas cosas, renunciar a ciertos cargos en empresas privadas u organizaciones no gubernamentales, despojarse de ciertos bienes tales como títulos, valores, acciones, participación en inversiones, entre otros; o establecer un fideicomiso ciego, el cual puede ser un fideicomiso ciego calificado, en cuyo caso se eximirá al funcionario público a presentar su declaración detallada de bienes, o puede ser un Fideicomiso Diversificado, el cual conlleva la administración de una cartera ampliamente diversificada.

Como vemos, en los Estados Unidos el Fideicomiso Ciego no es de aplicación obligatoria, pero sí constituye un importante mecanismo para evitar el conflicto de intereses. Tanto el

contenido del contrato como el administrador fiduciario deberán ser calificados por la Oficina de Ética Gubernamental, atendiendo a criterios de independencia.

En la legislación anglosajona, contrario a lo que ocurre localmente, el administrador fiduciario puede ser una institución financiera, un abogado, un contador público certificado, un corredor de bolsa certificado, o un asesor financiero profesional, dedicado a gestionar inversiones en general de otros clientes. Dicho administrador debe garantizar su independencia a través de la firma de un documento para este efecto, con el fin último de demostrar que éste administrador pueda ser manipulado u obligado a actuar de una u otra forma por el constituyente en cuanto al destino de los bienes fideicomitidos.

El fideicomiso ciego calificado en los Estados Unidos, es sin duda un vehículo para frenar los posibles conflictos de intereses que pueden presentarse en el ejercicio de la actividad pública.

2.2.2 Inglaterra

El fideicomiso ciego está también regulado en Inglaterra, a fin de regular a aquellas personas que ocupan cargos gubernamentales. A este efecto, su comportamiento se rige por el Código de Conducta Ministerial, el cual prevé “Siete Principios de la Vida Pública”: (1) desinterés personal, (2) integridad, (3) objetividad, (4) responsabilidad y rendición de cuentas, (5) apertura, (6) honestidad, y (7) liderazgo con ejemplo (Informe Nolan, 2014).

Conforme lo explicamos en el punto anterior, en Inglaterra, al igual que en los Estados Unidos, y tal como sucede en nuestro propio país, las personas que ocupan cargos públicos están obligadas a presentar una declaración detallada de bienes al inicio del ejercicio de sus cargos. En el Ecuador, esta declaración es pública desde el momento en el que se firma, pues consiste en un documento notarizado que reposa en el protocolo del notario que corresponda. En Inglaterra, el documento no es público de inicio. Cada funcionario debe informar de forma personal y por escrito al Secretario Permanente del respectivo Ministerio o Departamento Ministerial (un alto oficial perteneciente al Servicio Civil, designado por el Primer Ministro para estos efectos), de todos sus bienes, activos e intereses que podrían dar origen a un eventual conflicto de interés, proporcionándole una lista escrita completa de su patrimonio, bienes, acciones e intereses, así como los de sus

familiares, y asociados cercanos y otros puntos importantes, tales como su vinculación con organizaciones o empresas, entre otros. En la declaración personal, el funcionario también realizará ciertas sugerencias respecto de su situación, de lo cual el Secretario Permanente tomará nota en sus registros y establecerá las acciones acordadas con el funcionario encaminadas a eliminar o precautelar la existencia de un posible conflicto de intereses. Esto se debe lograr siguiendo lo dispuesto en el Código de Ética para los Ministros (Government, 2014), el cual habla de conflictos de intereses, reales o aparentes que se pueden presentar en razón de la posición ministerial de un funcionario y sus objetivos privados, principalmente de orden financiero. Para efectos de evitar tales conflictos, el funcionario podrá por ejemplo, transferir sus bienes o dejar de lado sus intereses financieros personales. Sin embargo, en muchas ocasiones, tomar una alternativa para evitar la existencia de los mencionados conflictos de intereses deshaciéndose de posiciones o de bienes puede no ser del agrado o de la conveniencia del funcionario. El funcionario entonces puede mantener la titularidad de sus bienes buscando otras opciones a fin de evitar la generación de los mencionados conflictos de intereses, mismas que pueden ser fruto de una recomendación realizada por el Secretario Permanente o por su propia cuenta, aclarando por supuesto que en el evento de no poder encontrar una solución el funcionario debería abandonar su cargo.

Una de estas opciones es someterse a la inacción, en otras palabras, la declaración y compromiso del funcionario de no efectuar acto alguno con sus activos, lo cual claramente es improductivo e ineficiente. Otra opción, es el fideicomiso ciego, en el cual el funcionario entrega sus bienes y dineros a fin de que estos sean invertidos, sin que dicho funcionario sea informado o consultado respecto de la adquisición o desprendimiento de bienes que haga el fiduciario en su nombre, o del estado de las mencionadas inversiones o de los lugares o productos en los que sus dineros se invierten de forma diversificada y bien distribuida a fin de cumplir con las características especificadas en las normas inglesas.

2.2.3 Canadá

En el sistema canadiense, el fideicomiso ciego es también una opción para evitar el conflicto de intereses. Al igual que en Inglaterra y en Estados Unidos, en esta figura el constituyente se exime de instruir, de consulta o de influir en las decisiones que adopte el

fiduciario respecto de bienes e inversiones que se realicen en virtud del fideicomiso existente, eliminando posibles conflictos de intereses.

En Canadá la norma que regula al fideicomiso ciego es el Código que regula los conflictos de intereses y post empleo para personas que ostentan cargos públicos, denominado en idioma inglés “Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders” (Office of the Prime Minister, 2014).

Este país, a diferencia del resto, ha tomado en consideración en su normativa la característica onerosa del negocio fiduciario y en tal sentido ha previsto también la posibilidad de que exista un sistema para el financiamiento público tanto para la estructuración como para la administración de los Fideicomisos Ciegos cuando dicho financiamiento resulta necesario.

2.2.4 América Latina. El caso chileno

En América Latina, la legislación en general no establece el fideicomiso ciego, como medio de control de los conflictos de intereses de las autoridades y funcionarios públicos. Sin embargo, se observa un gran interés para avanzar hacia una regulación que incluye esta figura. Tal es el caso, por ejemplo, de Argentina y Chile, países que han discutido este tema como parte de la inclusión de nuevas leyes en sus ordenamientos, sin que hasta el momento se haya concretado tal innovación legislativa.

En Chile, el ex presidente Sebastián Piñera sometió su patrimonio a la administración de un tercero a través de la creación de un fideicomiso. Dicho fideicomiso era administrado por una compañía relacionada con el ex presidente, lo que abre la duda respecto de la transparencia del Fideicomiso y tal parecería que el resultado aquí no ha sido del todo positivo.

Según Bancard Inversiones, el fideicomiso ciego del ex Presidente Sebastián Piñera tuvo una rentabilidad negativa de 5,5 por ciento en sus cuatro años de mandato. El dato es contradictorio con el ranking Forbes que establece un aumento de más de mil 500 millones de dólares desde marzo de 2009 a la fecha. Los datos evidencian la deuda pendiente sobre regulación y transparencia ante potenciales conflictos de intereses de máximas autoridades del Estado”. (Pacheco, 2014)

En el caso del mencionado ex presidente, la prensa reveló que en enero de 2010, inmediatamente luego de ser electo presidente, su patrimonio registró un aumento de un 120% (Pacheco, 2014). Luego de cuatro años y a días del traspaso de mando, Bancard Inversiones Ltda., una de las sociedades ligadas al ex mandatario, informó que el fideicomiso ciego implementado voluntariamente por Piñera tuvo una pérdida de un 5,5%.

De acuerdo a Cristian Pacheco (2014), pese al cálculo negativo, Sebastián Piñera figura en el puesto 731 del ranking Forbes publicado en febrero de este año, con un capital de dos mil cuatrocientos millones de dólares.

De acuerdo a la investigación realizada, al fideicomiso creado por Piñera no se aportó todo el patrimonio del ex presidente, sino solamente una parte, y además no se han realizado auditorías a la familia del involucrado. Al respecto, la directora ejecutiva de la Fundación Pro Acceso, María José Poblete (citada por Pacheco, 2014) señaló:

Tengo entendido que hay una serie de acciones que se vendieron, otras que se mantuvieron, otras que entraron al fideicomiso, pero todo esto es un área bastante difícil de comentar porque está todo dentro del ámbito privado. El fideicomiso ciego es un contrato privado, porque el proyecto de ley no se ha aprobado y no hay ninguna obligación legal, entonces ese es el gran obstáculo frente a esta figura (p.12).

En el caso de Piñera, el Fideicomiso Ciego no fue otra cosa que una maniobra con la que el mismo pretendió darle a su gestión un halo de transparencia, aportando al mismo una mínima parte de su patrimonio y dejando afuera una gran parte del mismo. Al final, el ex presidente siempre tuvo el control y el manejo sobre su patrimonio y jamás dejó el mismo en manos del administrador fiduciario.

Ante este y otros casos, es evidente que no solo en Chile, sino en otros países como el nuestro, es necesaria la existencia de normas claras para la aplicación de la figura.

2.3 APLICACIÓN DEL FIDEICOMISO CIEGO EN EL ECUADOR

2.3.1 Los sujetos del fideicomiso ciego

Tal como ocurre en todos los negocios fiduciarios que se desarrollan en el Ecuador, desde la óptica mercantil, existen tres sujetos intervinientes en el fideicomiso ciego. El primero

de ellos es el constituyente, que será siempre el funcionario público al cual hemos ya descrito en puntos anteriores. El segundo de ellos es el fiduciario, encargado de la administración del patrimonio autónomo y del cual hablaremos en el punto siguiente. El tercero es el beneficiario, quien de acuerdo a lo previsto en la norma, puede ser el mismo constituyente que creó el Fideicomiso o cualquier tercero designado por éste en el propio contrato inicial o posteriormente. En los puntos subsiguientes se expondrán algunos argumentos respecto de la conveniencia o no de contar en el fideicomiso ciego con un tercero diferente al constituyente como beneficiario del mismo.

2.3.2 Entidades autorizadas para operar como fiduciarios

En el Ecuador, las compañías dedicadas a la administración de negocios fiduciarios están regidas por la Ley de Mercado de Valores, la cual dispone que éstas sean sociedades anónimas, debidamente autorizadas para ejercer su actividad en el Mercado de Valores.

Al ser el Fideicomiso un patrimonio autónomo y una persona jurídica independiente, la Fiduciaria será su representante legal, cuya misión es cumplir con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

La actuación de la Fiduciaria debe obedecer a la diligencia y cuidado que los hombres de negocios emplean ordinariamente en sus negocios propios, que incluso es la tendencia moderna que deja de lado la arcaica noción de obrar como buen padre de familia cuando de negocios profesionales se trata. Su actuación debe estar atada al buen juicio, y como lo dice Juan Carlos Varón Palomino (citado en Rodríguez, 1997), la actuación con diligencia y cuidado supone “la realización en forma diligente y cauta de todos los actos necesarios para la debida consecución de la finalidad de la fiducia, teniendo en cuenta su condición de gestor profesional” (p. 36).

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores, las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles, además de las disposiciones contenidas en el contrato de fideicomiso mercantil tendrán entre otras, las siguientes obligaciones:

- a) 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;
- b) Mantener el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario separado de su propio patrimonio y de los demás fideicomisos mercantiles y encargos fiduciarios que mantenga, llevando para el efecto una contabilidad independiente para cada uno de éstos;
- c) Rendir cuentas de su gestión, al constituyente o al beneficiario, conforme a lo que prevea el contrato y con la periodicidad establecida en el mismo y, a falta de estipulación la rendición de cuentas se la realizará en forma trimestral;
- d) Transferir los bienes a la persona a quien corresponda conforme al contrato;
- e) Terminar el contrato de fideicomiso mercantil o el encargo fiduciario, por el cumplimiento de las causales y efectos previstos en el contrato.

En calidad de fiduciarios, queda prohibido, entre otras actuaciones las siguientes:

- a) Avalar, afianzar o garantizar el pago de beneficios o rendimientos fijos en función de los bienes que administra; dejando constancia siempre que las obligaciones del fiduciario son de medio y no de resultado; y,
- b) La fiduciaria durante la vigencia del contrato de fideicomiso mercantil o del encargo fiduciario, no permitirá que el beneficiario se apropie de los bienes que él mismo o la sociedad administradora de fondos y fideicomisos administre de acuerdo a lo estipulado en el fideicomiso.

Además de las prohibiciones señaladas anteriormente, las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos no podrán dedicarse a las actividades asignadas a las casas de valores.

Tómese en consideración que en el primer capítulo del presente trabajo de investigación se han topado algunos temas referentes a las prohibiciones para las compañías fiduciarias, sus administradores, sus representantes legales o sus empresas vinculadas, establecidas en la Ley de Mercado de Valores, en virtud de los nuevos cambios producidos en dicha ley.

2.3.3 Características del fideicomiso ciego

Hay varias características que identificarán al fideicomiso ciego:

- Independencia, pues al crearse un patrimonio autónomo, la vida del mismo no dependerá del constituyente o del beneficiario, sino del cumplimiento de instrucciones previstas en el contrato. La fiduciaria está en la obligación de llevar una contabilidad separada por cada negocio que administra.
- Transparencia, todos los actos y transacciones que realice la fiduciaria en representación del fideicomiso serán absolutamente transparentes.
- Solemnidad, todo contrato de fideicomiso mercantil debe otorgarse mediante escritura pública ante un notario.
- Inembargabilidad, los bienes fideicomitidos o transferidos al patrimonio autónomo no son embargables por obligaciones del fideicomitente, del fiduciario o del beneficiario.
- Onerosidad, la fiduciaria tiene derecho a recibir honorarios por sus servicios. Al respecto vale la pena señalar, que en la legislación no existe una tabla regulada de honorarios y por tanto, cada compañía tiene la libertad de fijar los honorarios que convenga con su cliente.
- Responsabilidad fiscal, en el Ecuador el fideicomiso es considerado sociedad para fines tributarios.

- Herramienta de medio, la fiduciaria como herramienta de medio se limita a ejecutar las instrucciones constantes en sus negocios fiduciarios, pero no puede garantizar rendimientos o resultados específicos.
- Responsabilidad de la fiduciaria, la administradora de fondos y fideicomisos responde hasta por culpa leve en el cumplimiento de su gestión, para lo cual deberá actuar en forma diligente y profesional, procurando cumplir prioritariamente con el objeto y la finalidad, instituidos en el contrato.

2.3.4 Facultades y obligaciones del constituyente del fideicomiso ciego

El funcionario público de alto nivel será el constituyente del fideicomiso ciego y como tal, tiene la facultad de otorgar y señalar las pautas iniciales del contrato, mismas que estarán contenidas en la cláusula de instrucciones correspondiente. El constituyente tendrá en general derecho a exigir a la Fiduciaria el cumplimiento de las instrucciones fiduciarias establecidas en el contrato; exigir a la Fiduciaria una rendición de cuentas de su gestión con la periodicidad que establezca en propio Fideicomiso, ejercer las acciones de responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, en contra de la Fiduciaria y sus personeros por dolo o culpa en el desempeño de su gestión y en general, ejercer todos los derechos establecidos en la Ley para los constituyentes de los fideicomisos mercantiles.

El constituyente además, tendrá obligaciones dentro del contrato de Fideicomiso, entre las cuales yo sugiero incluir aquella de entregar al patrimonio autónomo el dinero suficiente para pagar los tributos, costos, gastos y honorarios propios y/o derivados del Fideicomiso, así como aquellos en los que haya incurrido el Fideicomiso para el perfeccionamiento e inscripción de su escritura en cualquier registro, en caso de ser necesario, desarrollo del objeto del Fideicomiso y liquidación del mismo, cuando dentro del patrimonio autónomo no hubiere recursos líquidos suficientes para hacerlo; la de proteger a la Fiduciaria, a sus representantes y funcionarios y al Fideicomiso contra toda demanda o acción que se intente contra cualquiera de ellos, con ocasión o como consecuencia de la administración fiduciaria del negocio, salvo que éstas le fueren imputables a su culpa o dolo; la de informar a la Fiduciaria, en forma inmediata, sobre cualquier hecho o evento que produzca, directa o indirectamente, cambios o variaciones en las circunstancias o informaciones trascendentales que rodean al objeto del presente Fideicomiso y/o a los bienes y derechos

fideicomitidos; aquella de prestar a la Fiduciaria toda la colaboración que fuera necesaria para el cabal cumplimiento de las instrucciones impartidas en virtud del contrato; la de pagar a la Fiduciaria los honorarios por su gestión, de acuerdo a lo que se hubiera dispuesto en el Fideicomiso; la de notificar a la Fiduciaria de cualquier cambio que se produjere en la información que fuere proporcionada con ocasión de la suscripción del contrato, especialmente en lo relativo a la dirección y más datos necesarios para notificaciones; pagar los tributos que graven a los bienes fideicomitidos; en caso de considerarlo necesario contratar, a su costo, una póliza de seguro sobre los inmuebles fideicomitidos si existen; cumplir con los términos del contrato y los demás previstos en la Ley y Reglamentos pertinentes.

Para efectos de cumplir con la normativa existente sobre el control del lavado de activos, también considero como una obligación importante del Constituyente la de entregar toda la documentación e información que la Fiduciaria requiera con el fin de cumplir con las normas y procedimientos contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos u otras disposiciones legales o reglamentarias, así como toda la información y documentación que requiera la Fiduciaria para determinar la identidad y domicilio de sus socios, accionistas o partícipes, y actualizar la mencionada información y documentación al menos de forma anual o cuando así lo solicite la Fiduciaria. En caso de que estos últimos sean personas jurídicas, se deberá presentar a la Fiduciaria además la información de quienes sean, a su vez, los socios, accionistas o partícipes de la misma, y así sucesivamente hasta identificar con claridad a la última persona natural de esta cadena. Esta obligación deberá cumplirse aunque los socios, accionistas o partícipes estén domiciliados en el extranjero.

Finalmente, considero prudente establecer en este punto, aquello que ya hemos señalado anteriormente en otros, referente a la obligación que tiene el funcionario público en calidad de Constituyente del fideicomiso ciego, de no intervenir en las decisiones que adopte la Fiduciaria en cumplimiento de las instrucciones que le fueran otorgadas en el contrato inicial, lo cual además reafirma la característica de irrevocable que define al negocio.

2.3.5 Normas relativas a la correcta y adecuada administración del fideicomiso de administración de bienes del funcionario público de alto nivel o fideicomiso ciego

Como hemos indicado durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, uno de los objetivos que se pretende cumplir con la existencia del fideicomiso ciego es asegurar la transparencia en el desempeño de las actividades del funcionario público de alto nivel, y asegurarle a dicho funcionario que pueda realizar su trabajo sin riesgo de que se le involucre con temas relacionados a la corrupción.

A fin de conseguir los objetivos mencionados, es importante que se tomen en consideración ciertas normas relativas a la correcta y adecuada administración del fideicomiso ciego, partiendo de la importantísima labor que realizará la Fiduciaria pues tal como indica Francisco Pertierra (2007), “la responsabilidad y las actividades inherentes al rol de fiduciario son únicas y fundamentales para asegurar el éxito en la adecuada aplicación de la figura, especialmente cuando se trata de negocios de la economía real.” (p.2)

Entre las mencionadas normas se pueden exponer las siguientes:

- Será la Fiduciaria que administre el negocio la que estructure el mismo, bajo las instrucciones del constituyente que será el funcionario público. Esta norma me parece importante a fin de que la experiencia en el manejo de negocios sea aquella que se vea plasmada en el texto del contrato. En el evento de que el constituyente solicite a sus asesores la elaboración del contrato, por más brillantes que dichos asesores sean, es posible que el contrato no esté de acuerdo con la estructura que maneja la Fiduciaria y que existan instrucciones que sean imposibles de cumplir.
- Es importante que este tipo de Fideicomisos se inscriban en el Registro de Mercado de Valores, por cuanto a través de dicha inscripción, estos negocios estarán bajo la lupa de la Superintendencia de Compañías a través de la Intendencia de Mercado de Valores, lo cual puede darle mayor formalismo y solemnidad al negocio.

- En este tipo de fideicomisos considero que no es prudente la existencia de beneficiarios diferentes al constituyente inicial, puesto que a través de cesiones de derechos podría el constituyente disponer de sus activos de forma indiscriminada y privada, con lo cual podría perderse de vista la publicidad con la que idealmente debería manejarse el fideicomiso ciego.
- Las cesiones de derechos fiduciarios entonces, podrían hacerse previo a la terminación del contrato, es decir, cuando el funcionario ha terminado ya su tarea en el sector público y los bienes pueden por tanto volver a su propio patrimonio.

3 ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA FIDUCIA S.A., EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO ECUATORIANO

3.1 ANTECEDENTES

Para el presente trabajo, hemos decidido hacer el estudio de la compañía Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles -a la que en adelante, y para efectos del presente trabajo se conocerá simplemente como Fiducia S.A., misma que desde nuestra perspectiva, es la empresa líder del negocio fiduciario en el Ecuador.

En el año 1987 se constituye la empresa Corporación Bursátil Fiducia S.A., procediendo en el año de 1995 a realizarse una reforma de estatutos cambiando su denominación por Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles. La compañía se constituye entonces en la primera compañía del Ecuador dedicada exclusivamente a la actividad fiduciaria.

En el mes de septiembre del año 2000, el Banco Popular del Ecuador S.A., propietario hasta ese entonces del 100% de las acciones de la compañía Fiducia S.A., pasa bajo el control de la Agencia de Garantía de Depósitos -AGD-, la que decide subastar las acciones de todas sus empresas subsidiarias. Gracias a la excelente imagen y a la posición de liderazgo de la compañía en el mercado ecuatoriano Fiducia S.A. fue la única empresa cuyas acciones se lograron vender.

El proceso de subasta concluye con el traspaso del 100% de las acciones de la compañía a un grupo de profesionales independientes con gran trayectoria y experiencia en los campos financiero, legal, tributario y fiduciario. De esta manera, Fiducia S.A. se convierte en la primera fiduciaria independiente del Ecuador, al no pertenecer a ningún grupo financiero.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles fue autorizada para operar como Administradora de Fondos y Fideicomisos por parte de la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 96.1.1.1.0555 de 21 de febrero de 1996.

Posteriormente, fue inscrita en el Registro del Mercado de Valores bajo el No. 96.1.8.AF.020, el 27 de marzo de 1996.

Finalmente, Fiducia S.A. fue autorizada para actuar como Agente de Manejo en procesos de Titularización por parte de la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. Q.IMV.01.4967 de 18 de octubre de 2001.

En resumen, Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles es:

- La iniciadora de la actividad fiduciaria en el Ecuador.
- Una fiduciaria independiente de cualquier grupo financiero y la primera empresa dedicada exclusivamente a la administración fiduciaria.
- Un grupo de profesionales comprometidos en aportar su experiencia y capacidad en estructurar mecanismos que contribuyan al desarrollo del país.
- Una empresa legalmente facultada para ser fiduciaria de cualquier persona natural o jurídica del sector privado y/o público.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles tiene su oficina principal en Quito y su sucursal debidamente constituida en la ciudad de Guayaquil, en las siguientes direcciones:

- Quito: Avenida Doce de Octubre N24-562 y Luis Cordero, Edificio Word Trade Center, Torre A, Primer Piso, Oficina 101.
- Guayaquil: Avenida Rodrigo de Chávez, Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo 2, piso 4, oficinas 2 y 4.

Sus contactos son los siguientes:

Teléfono:

(593 2) 2987100

(593 4) 2136070

Fax:

(593 2) 2987108

(593 4) 2136082

Correo electrónico:

fiducia@fiducia.com.ec

fiduciagye@fiducia.com.ec

Página web:

www.fiducia.com.ec

Aún cuando actualmente ninguna compañía administradora de fondos y fideicomisos mercantiles puede formar parte de un grupo financiero, es importante indicar que Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles es una compañía independiente desde el año 1999 y no pertenece a ningún grupo financiero. Es una compañía debidamente organizada y existente de conformidad con las leyes de la República del Ecuador, la que se constituyó mediante escritura pública otorgada el 20 de marzo de 1987 ante la Notaria Segunda del cantón Quito, Dra. Ximena Moreno de Solines, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 19 de junio de 1987, bajo la denominación de Corporación Bursátil S.A. Fiducia, cambiando ésta a la actual mediante escritura pública otorgada el 23 de junio de 1995 ante la Notaria Segunda del cantón Quito, Dra. Ximena Moreno de Solines, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 21 de septiembre de 1995.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles tiene un plazo de duración de 50 años.

3.2 ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

Como se puede apreciar en el Organigrama que consta a continuación, la compañía gira en base a una estructura interdisciplinaria, en donde cada unidad estratégica de negocio recibe la retroalimentación y apoyo de las demás para lograr los objetivos de calidad: Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes e incrementar las competencias de personal que interviene en las diferentes actividades.

Aunque en principio sería posible presentar a la organización dentro de un sistema horizontal, para efectos de graficar la estructura existente, consideramos necesario presentar la siguiente Figura 2, la cual ayudará a determinar cuál es la realidad de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles en cuanto a su personal, sin olvidar que, desde mi perspectiva, en la misma impera una cultura de puertas abiertas y en donde aunque existe un esquema de jefaturas y supervisiones, el liderazgo lo ejercen todos y todas las colaboradoras, teniendo la certeza de que las ideas de todos son escuchadas y que las mismas son consideradas valiosas e importantes, pudiendo influir incluso en el cambio de decisiones al momento de la estructuración de un nuevo negocio o de la creación de un nuevo producto.

Veamos entonces el esquema gráfico de la estructura de la compañía objeto de estudio de la presente investigación:

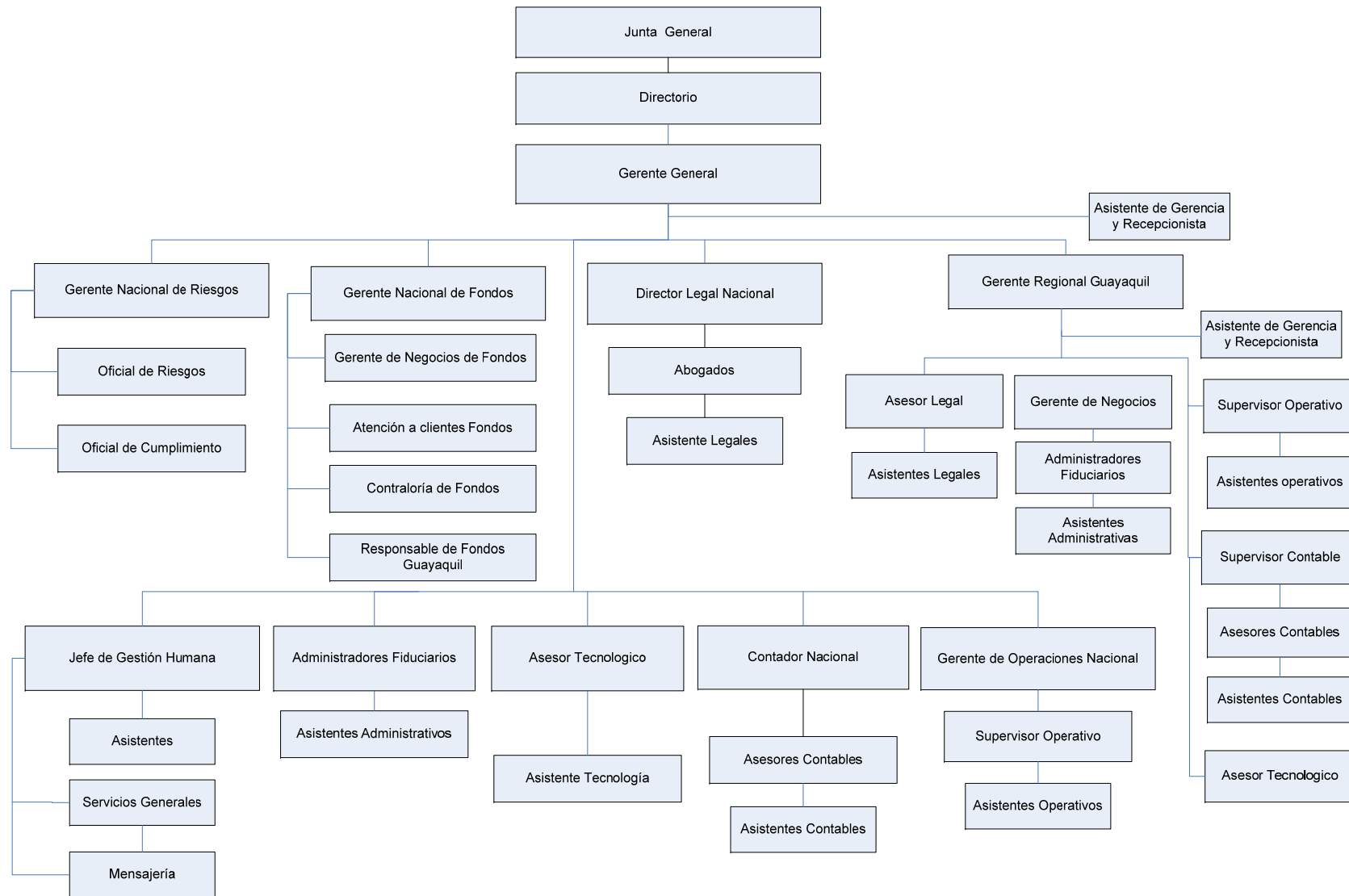


Figura 2. Organigrama Fiducia S.A.
Fuente: Fiducia S.A., 2014

3.3 RECURSO HUMANO E INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

La compañía Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles se halla gobernada por la Junta General de Accionistas y es administrada por el Directorio, el Presidente y el Gerente General.

La Junta General de Accionistas está conformada por los accionistas de la compañía.

El Directorio está conformado por las siguientes personas: Sr. Edgar Osorio Vaca; Sr. Xavier Paredes García; Sr. Carlos Duque Silva.

El Presidente de la compañía es el señor Edgar Osorio Vaca.

El Gerente General de la compañía es el señor Pedro Ortiz Reinoso.

Personal

Quito

Área administrativa

- 1 Asistente de Gerencia / recepcionista
- 2 Mensajeros
- 2 Auxiliares de limpieza

Área de negocios

- 1 Gerente General
- 5 Administradores Fiduciarios
- 5 asistentes de Administradores

Área de riesgos

- 1 Gerente Nacional de Riesgos
- 1 Oficial de Cumplimiento
- 1 Oficial de Riesgos

Área legal

- 1 Directora Jurídica
- 2 Abogados
- 3 Asistentes Legales

Área de tecnología

- 1 Asesor Tecnológico
- 2 Asistentes de Tecnología

Área de recursos humanos

- 1 Jefe de Recursos Humanos
- 1 Asistente de Recursos Humanos

Área de operaciones

- 1 Gerente de Operaciones
- 1 Supervisor de Operaciones
- 8 Asistentes de Operaciones
- 1 Asistente Operativo de fondos
- 1 Digitador

Área de contabilidad

- 1 Contadora General
- 1 Asistente Contable
- 1 Asistente Administrativa
- 6 Asesores Contables

Guayaquil**Área administrativa**

- 1 Gerente Regional
- 1 Asistente de Gerencia / recepcionista
- 2 Mensajeros
- 1 Auxiliares de limpieza

Área de negocios

- 1 Gerente de Negocios
- 5 Administradores Fiduciarios
- 3 asistentes de Administradores

Área legal

- 1 Asesor Legal
- 3 Asistentes Legales

Área de tecnología

- 2 Asesor Tecnológico

Área de operaciones

- 1 Supervisor de Operaciones
- 9 Asistentes de Operaciones

Área de contabilidad

- 1 Supervisor Contable
- 4 Asesores Contables

3.4 INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles tiene su oficina Matriz en la ciudad Quito ubicada en la Avenida Doce de Octubre N24-562 y Luis Cordero, Edificio Word Trade Center, Torre A, Primer Piso, Oficina 101.

La oficina de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles de la ciudad de Quito es de su propiedad y ocupa todo el piso 1 cuya superficie aproximada es de 740 m².

Adicionalmente Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles tiene una oficina sucursal en la ciudad de Guayaquil ubicada en la Av. Rodrigo de Chávez, Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo 2, Piso 4, Oficinas 2 y 4.

La oficina de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles de la ciudad de Guayaquil es de su propiedad y tiene una superficie aproximada de 500 m².

En atención a lo estipulado en el artículo 30 del Título Segundo, Subtítulo III, Capítulo I, Sección III de la Codificación de las Resoluciones del Consejo Nacional de Valores expedida con fecha 8 de marzo de 2007, en edición especial del Registro Oficial, se procedió a establecer la sucursal en la ciudad de Guayaquil de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Trigésimo Cuarto del Cantón Quito, Dr. Alfonso di Donato Salvador, el día 29 de mayo de 2007 y debidamente aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. Q.IMV.07.3514 de 24 de agosto de 2007.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con departamentos de sistemas ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, donde se encuentran sus sucursales, cada uno con su respectivo Data Center, los mismos que se encuentran enlazados por un canal de datos.

En cada sitio se cuenta con servidores de última tecnología con características avanzadas como son servidor Firewall, servidor de correo (Linux), servidores de datos, servidores de aplicaciones, servidores de red, servidores de respaldos, los cuales se detallan en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1
Características de los servidores de Fiducia S.A.

Función	Marca / Modelo	Procesador	RAM	HD
Red	HP G4	Intel 3.0 GZH	1 GB	100 GB
Base de Datos	HP Prolaint	Intel 2.8 GZH	3 GB	36 GB
Firewall	HP	Pentium Dual Core/ 3.0 Ghz	1GB	140 GB
Correo	HP	Intel Pentium 3.0 GHZ	1 GB	160 GB
Administración de Fondos	HP DL 380 G6	1 Procesador Intel Xeon Quad-Core: E5530	8 GB	600 GB
SRVCITRIX	HP DL180G6	E5620 1P	8 GB	1 TB

Fuente: Fiducia S.A., 2014

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con estaciones de trabajo; XP Profesional, Windows 7 Profesional cuyo estándar consta en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2

Estándar de estaciones de trabajo de Fiducia S.A.

Marca / Modelo	Procesador	RAM	HD
HP	Intel 2.0 GHZ	4 GB	300 GB

Fuente: Fiducia S.A., 2014

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles utiliza Internet dedicado (Banda Ancha), debido a que necesita interactuar con diferentes instituciones financieras en línea, lo que hace que la información que maneja sea de primera mano, y al instante.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con Banda Ancha Empresarial de 2024 x 2024 KBPS, con una disponibilidad del servicio del 99%, el cual es proporcionado por la compañía Telconet.

En las oficinas de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles además de contar con sus conexiones físicas existe Wireless, para facilitar el acceso a Internet; tanto a sus clientes como funcionarios, con las respectivas seguridades al momento de realizar el enlace.

Data Center

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con su Centro de Datos, tanto en la Matriz ubicada en la ciudad de Quito como en la sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, en cada uno de ellos se disponen de los siguientes componentes:

- Aire Acondicionado de Precisión
- UPS's
- Tableros Eléctricos
- Rack de Comunicaciones

- Rack de Servidores
- Puerta de Seguridad
- Control de Accesos
- Piso Técnico elevado
- Techo Técnico falso
- Central Telefónica
- Base Celular

En el rack de servidores se concentran sus servidores, mientras que en el rack de comunicaciones se ubican equipos de comunicaciones como Switch's, Router's, etc., facilitando de este modo la administración de todos los usuarios, así como sus conexiones físicas de Voz y Datos, en el cual se mantiene todos los máximos niveles de seguridades y facilidades para mantener las comunicaciones de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles en excelente estado.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles posee un Plan de Contingencias actualizado, para que en el caso de presentarse un imprevisto, las operaciones normales de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles no se vean alteradas, ya que posee personal capacitado distribuido en comités de recuperación para cumplir con la recuperación, y de esta manera asegurar la continuidad de la operación de la Compañía y recuperar la información en casos de presentarse situaciones anormales.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles mantiene manuales tecnológicos los cuales son actualizados constantemente, los mismos que sirven para administrar toda la infraestructura tecnológica de la empresa, estos son:

- Inventario de hardware.
- Inventario de licencias de software.
- Manual claves de usuarios de la red.
- Manual de procedimientos para la toma de backups.
- Plan de Evaluación al Rendimiento.
- Plan de Contingencias.

Respaldos

Para el Respaldo de la información, Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles guarda la información de la base de datos de los sistemas, información de los usuarios, mail, etc, la cual es almacenada en data tape's, las mismas que son debidamente etiquetas y enviadas al custodio contratado.

Red Interna

De una manera general, mediante el siguiente diagrama constante en la Figura 3 se encuentra representada la red de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles:

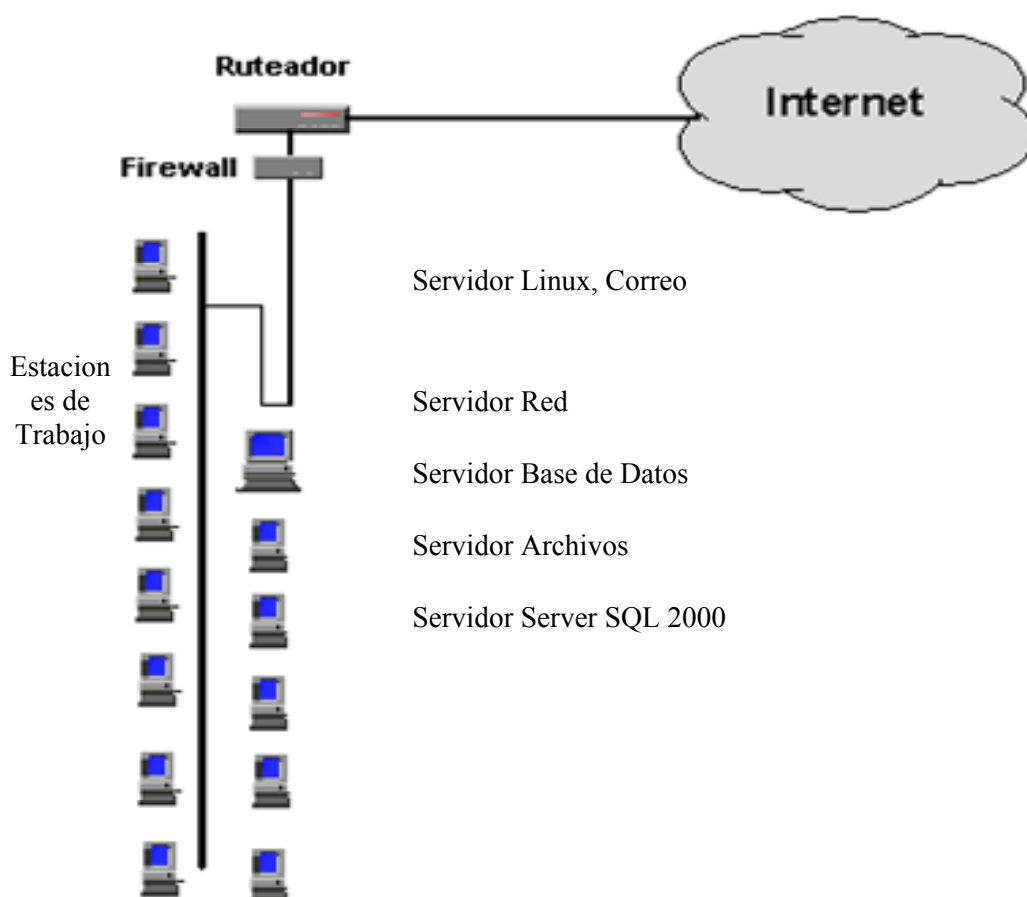


Figura 3. Red de Fiducia S.A.

Fuente: Fiducia S.A., 2014

Valor Agregado Tecnología

Consulta de Clientes Vía WEB

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles cuenta con su dominio y sitio web en el Internet; <http://www.fiducia.com.ec>, donde se presenta información relevante de la empresa y sus negocios actualizada constantemente, en el mismo existe la opción de Consultas Clientes, en el cual se puede acceder a consultar los reportes elaborados en los negocios fiduciarios como los balances contables, para lo cual se asigna un usuario y password, a cada cliente, el cual accede al módulo de consultas donde se presenta esta información.

3.5 MISIÓN



Figura 4. Misión Fiducia S.A.
Fuente: Fiducia S.A., 2014

Sin duda el inspirarse en Nelson Mandela como consta en la precedente Figura 4, hace que la organización tenga un impulso adicional que impacta no solo hacia nuestros clientes externos, sino además hacia nuestros clientes internos.

3.6 VISION

De igual forma, resulta importante revisar la visión de la organización, constante en la Figura 5:



Figura 5. Visión Fiducia S.A.
Fuente: Fiducia S.A., 2014

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financieros:

- Lograr una rentabilidad sobre ingresos totales de la compañía mínimo del 15% anual hasta el año 2015;
- Alcanzar una facturación anual en negocios fiduciarios de US\$ 10 MM al año 2015 con un ritmo de crecimiento del 10% anual;
- Lograr una facturación en el negocio de fondos de US\$ 1,000.000, con un patrimonio de al menos US\$ 100.000.000 al cierre del 2015;

- Mantener un nivel de cartera vencida al 2015 no mayor al 2% sobre el volumen facturado del negocio fiduciario.

Clientes/Mercados:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes;
- Mejorar la comunicación con los clientes;
- Contar con canales de distribución estratégicos;
- Lograr una mayor fidelización de clientes;
- Alcanzar al 2015 una relación en el negocio de fondos de inversión de al menos 0,7 % respecto al total de depósitos de ahorro.

Procesos:

- Implementar un modelo de administración de la información y documentación de la empresa, los negocios y los clientes;
- Implementar un sistema integrado de control de gestión de la empresa;
- Mejorar la eficiencia en los procesos internos y en los de impacto con el cliente;
- Rediseñar el Sistema de Gestión de Calidad de la compañía;
- Implementar un Sistema de Administración Integral de Riesgos.

Aprendizaje (Recursos Humanos / Sistemas y Tecnología):

- Contar con personal calificado y comprometido para el logro de los objetivos de la empresa;

- Definir la nueva estructura organizacional de la empresa;
- Proyectar a la compañía mediante la implementación de nuevas soluciones tecnológicas.

3.8 ANÁLISIS FODA

A partir del mes de septiembre del año 2013, la compañía inició su planificación estratégica proyectada hasta el año 2018. Dicha planificación, fue socializada con todas las personas que trabajan en Fiducia S.A. en el mes de febrero de 2104 (Fiducia, 2014).

Fruto de dicha planificación y como paso previo a realizar el análisis FODA de la compañía, es importante señalar cuál es la misión y la visión de la misma.

Al respecto, la misión de Fiducia S.A. es: “Generar valor y confianza administrando negocios fiduciarios y fondos de inversión, bajo principios de independencia, vocación de servicio e innovación, contribuyendo así al desarrollo del país” (Fiducia, 2014).

La visión de la compañía es: “Ser la mejor opción en la administración de negocios de confianza para segmentos de mercado claramente definidos, fomentando la cultura de inversión a largo plazo y el crecimiento del mercado de valores del Ecuador.” (Fiducia, 2014).

Los valores bajo los cuales se desempeña la compañía son básicamente:

- La integridad;
- La credibilidad;
- La responsabilidad;
- La independencia; y,
- El respeto.

El siguiente análisis FODA se realizó conjuntamente con el personal y directivos de Fiducia S.A., quienes trabajamos activamente para diferenciar los factores claves, tanto

internos como externos, partiendo de la realidad actual de la compañía, en proyección a su actividad futura hasta el año 2018.

Para efectos del análisis en el presente trabajo de investigación, he considerado interesante dividir, dentro de los factores internos, a las fortalezas en tres grupos: Fortalezas comerciales, fortalezas organizacionales y fortalezas operativas y tecnológicas. Veamos:

1. Fortalezas

a) Fortalezas comerciales:

- Imagen de la compañía;
- Trayectoria y experiencia de la compañía;
- Estabilidad y competencia de la plana gerencial;
- Fidelidad de clientes;
- Capacidad e innovación en productos y servicios;
- Rápida capacidad de reacción a las demandas del mercado;
- Equilibrio y presencia de negocios en Quito y Guayaquil.

b) Fortalezas organizacionales:

- Accionistas involucrados en la gestión de la compañía;
- Conocimiento especializado y experiencia en la labor que realiza cada persona en la compañía;
- Gestión profesional y ética;
- Capacidad de adaptación a los cambios;
- Capacidad de tomar decisiones de forma rápida y oportuna;
- Buena situación financiera y capacidad patrimonial;
- Infraestructura física;
- Estructura sólida y autosuficiente;
- Apertura y accesibilidad a los niveles gerenciales;
- Independencia de otros negocios;
- Existencia de un área de gestión de riesgos y lavado de activos.

c) Fortalezas operativas y tecnológicas:

- Facilidad de adaptación a requerimientos de clientes;
- Capacidad tecnológica para el manejo de negocios masivos.

2. Debilidades

Para fines del análisis, veamos ahora las debilidades divididas bajo el mismo esquema:

a) Debilidades comerciales:

- Limitada gestión comercial del negocio;
- Falta de red de distribución;
- Subjetividad en la determinación del precio de las comisiones;
- Falta de una fuerza de ventas en el negocio de fondos;
- Falta de posicionamiento de la compañía como actor en el negocio de fondos;
- Ausencia de gestión de post-venta.

b) Debilidades organizacionales:

- Falta de trabajo en equipo entre áreas;
- Débil sistema de inducción y entrenamiento;
- Definición de perfiles actualizados y funciones;
- Falta de comunicación a nivel general;
- Falta de empoderamiento de los mandos medios;
- Falta de motivación, compromiso y cultura de servicio;
- Falta de back ups;
- Ausencia de objetivos de desempeño medible y cuantificables;
- Falta de implementación de los subsistemas de recursos humanos;
- Alta rotación de personal;
- Personal con perfil no apropiado;
- Débil supervisión.

c) Debilidades operativas y tecnológicas:

- Limitadas seguridades tecnológicas y planes de continuidad operacional;
- Falta de un sistema de software integrado;
- Equipos obsoletos;
- Falta de herramientas para manejo de información gerencia y organizacional;
- Falta de un sistema para manejo de recursos humanos que ayude a determinar el seguimiento de resultados;
- Problema de telecomunicación entre las plazas de Quito y Guayaquil;
- Falta de procesos estandarizados y/o documentados a nivel nacional;
- Falta de indicadores operativos, organizacionales y de control;
- Gran número de procesos manuales (facturación, cobranza, etcétera)
- Elevado número de errores y reprocesos;
- Altos tiempos de respuestas a clientes internos y externos;
- Control de facturación y de cartera vencida;
- Lentitud y falta de control del proceso de liquidación de fideicomisos;
- Manejo de archivo físico de documentos y falta de control de ruteo de transacciones.

Revisemos ahora los factores externos:

1. Oportunidades

- Venta de las compañías administradoras que formaban parte de los grupos financieros;
- Nuevos requerimientos de negocios por el desarrollo de nuevos tipos de proyectos en general;
- Creación de nuevos productos vendibles directamente (desarrollo de estructuras patrimoniales familiares, entre otros);
- Ausencia de administradoras de fondos en ciudades con desarrollo económico importante fuera de Guayaquil y Quito;
- Inversiones crecientes en obras de infraestructura pública; centrales eléctricas, minería, etcétera,

- Crecimiento y demanda del sector inmobiliario;
- Gran potencial de crecimiento del mercado fiduciario y de fondos de inversión;
- Ausencia de cultura de ahorro a largo plazo;
- Declaración de Política de Gobierno de impulso al mercado de valores;
- Negocios potenciales por limitación de crecimiento de la actividad Sistema Financiero;
- Debilitamiento de la competencia;
- Barrera de entrada del Sector Público para Administración de Fondos.

2. Amenazas

- Posibilidad de eliminación del negocio fiduciario de garantía;
- Potencialización de productos sustitutos;
- Sobre regulación e indisposición de las entidades de control a la figura del fideicomiso;
- Permanente cambio en la legislación;
- Falta de transparencia en la desinversión de los bancos;
- Ausencia de inversionistas institucionales;
- Desvalorización del servicio fiduciaria por parte de los clientes;
- Mala utilización de la figura por parte de competidores;
- Débil confianza para invertir en el mercado ecuatoriano;
- Requerimientos de información excesivos para el inicio de un negocio;
- Riesgo de fijación y control de precio de los servicios;
- Malas experiencias en el mercado en el manejo de fondos de inversión;
- Salida de la dolarización;
- Riesgos relacionados con el lavado de activos;
- Incertidumbre en el mercado bancario.

A fin de identificar la valoración de factores internos de Fiducia S.A. y en base al listado de fortalezas y debilidades obtenidos en la planeación estratégica elaborada por la compañía (Fiducia, 2014), es importante que hagamos constar en el presente trabajo de investigación, una matriz de factores internos (David, 2013), conforme consta en la Tabla 3.

En la matriz de factores internos que consta a continuación, la calificación mayor será de 4 puntos, y la menor de 1.

El resultado total de la calificación puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el promedio. Los resultados mayores a 2.5 indican una organización con más fortalezas que debilidades, mientras que los resultados menores a 2.5 presentan una organización con más debilidades que fortalezas.

Tabla 3
Matriz de Factores Internos

FIDUCIA S.A. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
FORTALEZAS COMERCIALES			
Imagen de la compañía	0.024	3	0.072
Trayectoria y experiencia de la empresa	0.024	4	0.096
Estabilidad y competencia de la plana gerencial	0.024	4	0.096
Fidelidad de clientes	0.016	3	0.048
Capacidad de Innovación en productos y servicios	0.016	4	0.064
Rápida capacidad de reacción a las demandas del mercado	0.024	3	0.072
Equilibrio y presencia de Negocios en Quito y Guayaquil	0.024	3	0.072
FORTALEZAS ORGANIZACIONALES			
Accionistas involucrados en la gestión de la empresa	0.024	4	0.096
Conocimiento especializado y experiencia en lo que hacemos	0.024	4	0.096
Gestión profesional y ética	0.024	4	0.096
Capacidad de adaptación a los cambios, toma rápida de decisiones	0.016	3	0.048
Situación Financiera y capacidad patrimonial	0.024	3	0.072
Infraestructura Física	0.024	4	0.096
Estructura sólida y autosuficiente	0.016	4	0.064
Apertura y accesibilidad a los niveles gerenciales	0.016	4	0.064
Independencia de otros negocios	0.024	4	0.096
Existencia de un área de gestión de riesgos y lavado de activos	0.016	4	0.064
FORTALEZAS OPERATIVAS Y TECNOLÓGICAS			
Facilidad de adaptación a requerimientos de clientes	0.016	3	0.048
Manejo de negocios masivos	0.016	4	0.064
DEBILIDADES COMERCIALES			
Limitada gestión comercial del negocio	0.016	1	0.016
Falta de Red de Distribución	0.016	1	0.016
Subjetividad en la determinación del precio de las comisiones	0.016	2	0.032
Falta de una fuerza de ventas en el negocio de fondos	0.016	2	0.032
Falta de posicionamiento de Fiducia como actor en el negocio de fondos	0.024	2	0.048
Ausencia de gestión de post-venta	0.016	2	0.032
DEBILIDADES ORGANIZACIONALES			
Falta de trabajo en equipo entre áreas	0.016	2	0.032
Sistema de Inducción / Entrenamiento débil	0.024	1	0.024
Definición perfiles actualizados y funciones	0.016	1	0.016
Falta de Comunicación a nivel general	0.024	2	0.048
Falta de empoderamiento	0.016	2	0.032
Falta de motivación, compromiso y cultura de servicio	0.024	3	0.072
Falta de back ups	0.016	2	0.032
Ausencia de objetivos de desempeño medibles y cuantificables	0.016	2	0.032
Falta de implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos	0.016	2	0.032
Alta rotación de personal	0.024	2	0.048
Personal con perfil no apropiado	0.016	1	0.016
Débil supervisión	0.016	2	0.032
DEBILIDADES OPERATIVAS Y TECNOLÓGICAS			
Limitadas seguridades tecnológicas y planes de continuidad operacional	0.016	3	0.048
Falta de un sistema de software integrado	0.024	3	0.072
Equipos obsoletos	0.016	3	0.048
Falta de herramientas para manejo de información gerencial y organizacional	0.024	3	0.072
Falta de un sistema para manejo de recursos humanos, seguimiento de resultados	0.016	2	0.032
Problemas de telecomunicación entre las plazas	0.016	3	0.048
Falta de procesos estandarizados y/o documentados a nivel nacional	0.024	3	0.072
Falta de indicadores operativos, organizacionales y de control	0.016	3	0.048
Gran número de procesos manuales (facturación, cobranza, etc.)	0.024	3	0.072
Elevado número de errores y reprocesos	0.024	2	0.048
Altos tiempos de respuestas a clientes internos y externos	0.024	3	0.072
Control de facturación y de cartera vencida	0.024	2	0.048
Lentitud y falta de control del proceso de liquidación de fideicomisos	0.016	3	0.048
Manejo de archivo físico de documentos y control de ruteo de transacciones	0.016	2	0.032
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.000		2.776

Fuente: Fiducia S.A., 2014

De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo una calificación de 2,776 de lo que significa que Fiducia S.A. es una compañía con más fortalezas que debilidades, situación que por supuesto, resulta alentadora sobre todo cuando el presente trabajo de investigación pretende introducir un nuevo producto en el mercado, para lo cual la compañía debe ser fuerte.

De igual forma, a fin de identificar la valoración de factores externos de Fiducia S.A. y en base al listado de oportunidades y amenazas obtenidos en la planeación estratégica elaborada por la compañía (Fiducia, 2014), es importante que hagamos constar en el presente trabajo de investigación, una matriz de factores externos (David, 2013), conforme consta en la Tabla 4. En la matriz de factores externos que presentamos a continuación, la calificación mayor será de 4 puntos, y la menor de 1. El resultado total de la calificación puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el promedio. Los resultados mayores a 2.5 indican una organización con más amenazas que oportunidades, mientras que los resultados menores a 2.5 presentan una organización con más oportunidades que amenazas.

Tabla 4
Matriz de Factores Externos

FIDUCIA S.A. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Venta de las compañías administradoras que formaban parte de los grupos financieros	0.031	1	0.031
Nuevos requerimientos de negocios por el desarrollo de nuevos tipos de proyectos en general	0.031	3	0.092
Creación de nuevos productos vendibles directamente (desarrollo de estructuras patrimoniales familiares, entre otros)	0.046	4	0.185
Ausencia de administradoras de fondos en ciudades con desarrollo económico importante fuera de Guayaquil y Quito	0.046	3	0.138
Inversiones crecientes en obras de infraestructura pública; centrales eléctricas, minería, etc.	0.031	2	0.062
Crecimiento y demanda del sector inmobiliario	0.046	3	0.138
Gran potencial de crecimiento del mercado fiduciario y de fondos de inversión	0.031	3	0.092
Ausencia de cultura de ahorro a largo plazo	0.031	3	0.092
Declaración de Política de Gobierno de impulso al mercado de valores	0.031	1	0.031
Negocios potenciales por limitación de crecimiento de la actividad Sistema Financiero	0.031	2	0.062
Debilitamiento de la competencia	0.031	1	0.031
Barrera de entrada del Sector Público para Administración de Fondos	0.031	1	0.031
AMENAZAS			
Eliminación del negocio fiduciario de garantía	0.046	2	0.092
Potencialización de productos sustitutos	0.046	2	0.092
Sobre regulación e indisposición de las entidades de control a la figura del fideicomiso	0.046	3	0.138
Permanente cambio en la legislación	0.031	3	0.092
Falta de transparencia en la desinversión de los Bancos	0.031	2	0.062
Ausencia de un market-maker	0.046	1	0.046
Ausencia de inversionistas institucionales	0.031	2	0.062
Desvalorización del servicio fiduciario por parte de los clientes	0.046	2	0.092
Mala utilización de la figura por parte de competidores	0.046	1	0.046
Débil confianza para invertir en el mercado ecuatoriano	0.031	2	0.062
Requerimientos de información excesivos para el inicio de un negocio	0.031	4	0.123
Riesgo de fijación y control de precio de los servicios	0.031	1	0.031
Salida de la dolarización	0.031	1	0.031
Malas experiencias en el mercado en el manejo de fondos de inversión	0.031	1	0.031
Riesgos relacionados con el lavado de activos	0.031	1	0.031
Incertidumbre en el mercado bancario	0.031	1	0.031
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.000		2.046

Fuente: Fiducia S.A., 2014

De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores externos, pese a las múltiples amenazas existentes, sobre todo en cuanto al cambio de legislación y a la casi persecución que vivimos hoy en día por parte de los organismos de control, se obtuvo una calificación de 2,046 de lo que significa que Fiducia S.A. es una compañía con más oportunidades que amenazas, situación que por supuesto, también resulta positiva.

3.9 ANÁLISIS PORTER

Basada en el resultado obtenido en la planificación estratégica de la empresa prevista hasta el año 2018 (Fiducia, 2014), propongo el siguiente Análisis Porter que resulta interesante para el estudio de la compañía en la cual se pretende implementar el nuevo producto denominado fideicomiso ciego o blind trust:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Fiducia S.A. cuenta con varias ventajas frente a sus posibles nuevos competidores:

- Marca conocida en el mercado, lo cual representa para los competidores de la compañía una fuerte barrera (teniendo en cuenta que se trata de negocios de confianza);
- Experiencia;
- Buen nombre;
- Confianza de los clientes;
- Posicionamiento en el mercado;
- Los competidores de Fiducia S.A. pueden verse afectados por políticas gubernamentales que pretenden centralizar el manejo de sus fideicomisos en su fiduciaria natural;
- La posible creación de nuevos requerimientos de capital para mantenerse en el mercado;
- Otra barrera de entrada para los nuevos competidores es la necesidad de una razón social específica (Aseguradoras y Bancos);

Poder de negociación con proveedores:

- Fiducia S.A., en la actualidad no tiene proveedores que cuenten con la fuerza necesaria para imponer sus condiciones al momento de negociar;
- Fiducia S.A. obtuvo la certificación de calidad bajo la norma Iso 9001-2008, lo que le obliga a tener un sistema de calificación a proveedores, quienes de no cumplir con la expectativa de la compañía, son reemplazados;
- Fiducia S.A. cuenta con una estructura que no requiere de proveedores específicos para desarrollar su negocio (cuenta con estructuradores, administradores, contadores y operativos de planta). En este sentido, no requiere de crédito con sus proveedores u otras políticas similares.

Poder de negociación con clientes:

- Por política Fiducia S.A. no centra sus servicios con un solo cliente o grupo de clientes, reservándose el derecho de escoger con quien trabajar;
- El segmento con el que Fiducia S.A. trabaja, es de clientes reconocidos en el mercado, con quienes se generan relaciones globales (negocios de diversa índole);
- El negocio fiduciario es complejo, lo que hace que el cliente se ponga en manos del asesor fiduciario;
- En virtud de que el negocio fiduciario es un negocio de compleja estructuración y administración, el cliente está consciente de que deberá pagar por el mismo.

Amenaza de entrada de productos y servicios sustitutos:

- Los negocios fiduciarios son productos que se hacen a la medida del cliente. Pese a no ser productos masivos, se podrían encontrar varios productos que los podrían sustituir. Dependiendo del punto de vista, los negocios fiduciarios han sustituido o

pueden ser sustituidos por varios productos existentes en el mercado, tales como las sociedades de cuentas en participación; las hipotecas y demás garantías reales y personales; la emisión de obligaciones; etcétera.

Actualmente y pese a existir fuerte regulación para controlar y hasta limitar el desarrollo de productos al interior de instituciones financieras, aquellos esquemas que dichas instituciones manejan sí pueden llegar a presentarse como productos alternativos a aquellos que manejan las administradoras de fondos y fideicomisos, especialmente cuando hablamos de fondos de inversión.

3.10 FIDUCIARIAS EXISTENTES EN EL MERCADO ECUATORIANO (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA)

Fiducia S.A. tiene algunos competidores puesto que actualmente ya no existen compañías que tengan detrás un grupo financiero en razón del cambio legal¹⁰ y en tal sentido, Fiducia S.A. ya no es la única fiduciaria independiente del país y la industria se encuentra en crecimiento.

Fiducia S.A. tiene una estrategia en el mercado por diferenciación, lo cual implica que el cliente no escoja a la compañía por los precios de sus productos. El cliente escoge a Fiducia S.A. por la calidad de los negocios fiduciarios que estructura y administra.

En monto de patrimonios administrados, Fiducia S.A. se encuentra entre las cinco primeras fiduciarias del país.

A fin de identificar a los competidores más importantes de Fiducia S.A. y en base al análisis comparativo de los factores claves de éxito identificados en la planeación estratégica elaborada por la compañía (Fiducia, 2014), es importante que hagamos constar en el presente trabajo de investigación, una matriz de perfil competitivo, conforme consta en la Tabla 5.

¹⁰ La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, obligó a las instituciones bancarias del Ecuador a desinvertir su participación, entre otras entidades, en las Compañías Administradoras de Fondos y Fideicomisos hasta julio 12 del año 2013.

En la matriz de perfil competitivo propuesta, la calificación mayor será de 4 puntos, y la menor de 1.

El resultado total de la calificación puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el promedio.

Los resultados mayores a 2.5 indican una organización con más ventajas que su competencia, mientras que los resultados menores a 2.5 presentan una organización con menos ventajas que su competencia (Paredes, 2012):

Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo, Fiducia S.A.

FIDUCIA S.A.															
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO															
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	FIDUCIA S.A.		FIDEVAL		ANEFI		ENLACE		TRUST		MORGAN & MORGAN		CFN	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Calidad de servicio	0,115	3	0,346	3	0,346	3	0,346	2	0,231	1	0,115	2	0,231	2	0,231
Credibilidad y confianza	0,115	4	0,462	3	0,346	4	0,462	1	0,115	3	0,346	2	0,231	1	0,115
Precios	0,077	1	0,077	3	0,231	3	0,231	3	0,231	3	0,231	4	0,308	4	0,308
Calidad de asesoría	0,038	4	0,154	3	0,115	2	0,077	3	0,115	2	0,077	2	0,077	1	0,038
Experiencia	0,038	4	0,154	4	0,154	2	0,077	3	0,115	3	0,115	1	0,038	3	0,115
Capacidad de gestión	0,038	3	0,115	4	0,154	2	0,077	3	0,115	2	0,077	2	0,077	3	0,115
Recursos humanos	0,115	4	0,462	3	0,346	2	0,231	2	0,231	2	0,231	2	0,231	2	0,231
Enfoque	0,115	3	0,346	3	0,346	3	0,346	3	0,346	1	0,115	1	0,115	1	0,115
Independencia	0,077	4	0,308	1	0,077	1	0,077	2	0,154	1	0,077	4	0,308	1	0,077
Respaldo patrimonial	0,038	2	0,077	4	0,154	4	0,154	2	0,077	4	0,154	1	0,038	4	0,154
Imagen	0,115	4	0,462	4	0,462	4	0,462	2	0,231	3	0,346	2	0,231	2	0,231
Relacionamiento	0,115	3	0,346	4	0,462	4	0,462	3	0,346	3	0,346	2	0,231	4	0,462
TOTAL	1,000		2,962		2,731		2,538		1,962		1,885		1,885		1,731

Fuente: Fiducia S.A., 2014

De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de perfil competitivo, se obtuvo una calificación de 2,962 de lo que significa que el entorno presenta más ventajas que desventajas para Fiducia S.A. Nótese que para su competencia los valores son inferiores.

3.11 LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA (ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS)

La compañía Fiducia S.A. tiene como objeto fundamental la administración de negocios fiduciarios, y la administración de fondos de inversión.

Dentro de la administración de negocios fiduciarios, se encuentran los fideicomisos mercantiles y los encargos fiduciarios como productos de la compañía, y dentro de aquellos, podemos hacer una subdivisión de la siguiente manera:

a) Fideicomisos mercantiles:

- Fideicomisos de administración, dentro de los cuales Fiducia S.A. administra negocios de:
 - Administración de flujos
 - Tenencia de bienes
 - Fideicomisos con fines testamentarios.
- Fideicomisos inmobiliarios, dentro los cuales podemos identificar los siguientes tipos:
 - Desarrollo de proyectos de vivienda;
 - Desarrollo de proyectos comerciales;
 - Construcción de hoteles;
 - Construcción de universidades, centros educativos, hospitales.
- Fideicomisos de garantía, entre los cuales están:
 - Negocios como garantía abierta;
 - Negocios como garantías cerradas;

- Garantías sindicadas;
 - Fideicomisos masivos de garantía automotriz;
 - Fideicomisos masivos de garantía inmobiliaria.
- Fideicomisos de titularización, en los que Fiducia S.A. trabaja con:
 - Titularización de cartera;
 - Titularización de flujos futuros;
 - Titularización de inmuebles;
 - Titularización de proyectos inmobiliarios.¹¹

b) Encargos fiduciarios:

Aunque la norma ecuatoriana no hace una clasificación respecto de éste tipo de negocios fiduciarios, para fines didácticos y ejemplificativos dentro de la presente investigación, y como lo hicimos en el primer capítulo de este documento, vale la pena señalar que Fiducia S.A. administra los siguientes tipos de encargos fiduciarios:

- Gestión;
- Inversión;

¹¹ Con fecha 20 de mayo de 2014 se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica Para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la cual contiene una reforma a, entre otras norma jurídicas, la Ley de Mercado de Valores, misma que afecta a varios fideicomisos, tales como las titularizaciones. Dicha norma determina las siguientes clases de titularizaciones:

1. **Titularización de cartera.**- Emisión de valores de contenido crediticio, con cargo a un patrimonio de propósito exclusivo constituido con el aporte de cartera de la misma clase y características;
2. **Titularización de inmuebles.**- Emisión de valores de contenido crediticio, mixtos o de participación, sobre un patrimonio de propósito exclusivo constituido con un bien inmueble generador de flujos;
3. **Titularización de proyectos inmobiliarios.**- Emisión de valores de participación que incorporen derechos o alícuotas, sobre un patrimonio de propósito exclusivo constituido sobre un proyecto inmobiliario.
4. **Titularización de derechos existentes generadores de flujos futuros o de proyectos susceptibles de generar flujos futuros determinables.**- Emisión de valores con cargo a un patrimonio de propósito exclusivo constituido con derechos existentes generadores de flujos futuros para lo cual se deberá acreditar documentadamente la propiedad del originador sobre tales derechos. No se podrá titularizar bajo esta modalidad de flujos futuros, titularizaciones de cartera, ni de proyectos inmobiliarios, ni de inmuebles, por cuanto para estos activos están reguladas las condiciones especiales inherentes a su titularización
5. **Titularización de derechos de cobro sobre ventas futuras esperadas.**- Emisión de valores con cargo a un patrimonio de propósito exclusivo constituido con la transferencia de derechos de cobro sobre ventas futuras esperadas de bienes. Para estas titularizaciones se debe contar expresamente con la garantía solidaria del originador, así como con otro mecanismo de garantía específica que cubra el monto en circulación de la emisión.

- Tenencia o guarda;
- Enajenación;
- Encargos que tienen relación con proyectos inmobiliarios.

c) Fondos de inversión:

Como indicamos anteriormente, Fiducia S.A. es una compañía facultada para administrar fondos de inversión.

En nuestra normativa, se distinguen de forma general, tres tipos de fondos, que son parte de la cartera de productos que ofrece Fiducia S.A.: los fondos administrados, los fondos colectivos, y los fondos internacionales.

Sin perjuicio de la mencionada clasificación normativa, podemos señalar que los fondos pueden ser creados para inversiones específicas: educacionales, de vivienda, de pensiones, de cesantía y otros que autorice el Consejo Nacional de Valores.

Los fondos colectivos que son aquellos que tienen como finalidad invertir en valores de proyectos productivos específicos y cuyos aportes son realizados por constituyentes dentro de un proceso de oferta pública. Los fondos colectivos se someten a las normas del fideicomiso mercantil.

Actualmente Fiducia S.A. administra varios Fondos Administrados, los cuales admiten incorporación y retiro de aportantes en cualquier momento, prevén aportes expresados en unidades de participación, de iguales características y valor (aunque variable), no negociables y tienen un plazo de duración fijo o indefinido.

4 INCORPORACIÓN DEL FIDEICOMISO CIEGO COMO UN PRODUCTO NUEVO EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS EXISTENTE EN LA COMPAÑÍA FIDUCIA S.A.

4.1 MODELO PARA LA INCORPORACIÓN DEL PRODUCTO

4.1.1 Gráfico del modelo

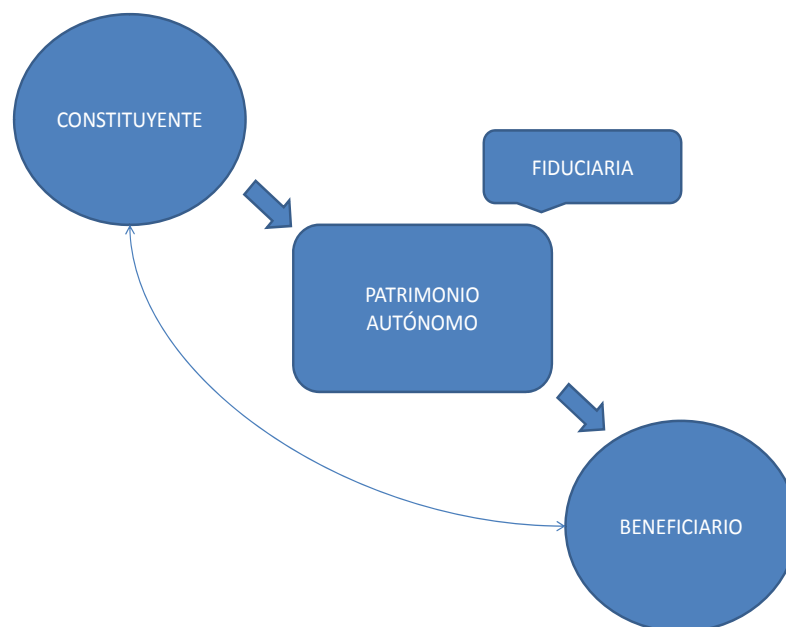


Figura 6: Gráfico del modelo

El modelo a implementar será aquel en el que confluyen las características existentes en los mercados internacionales analizados en el segundo capítulo del presente trabajo. El “fideicomiso ciego” será un contrato al cual un funcionario público de alto nivel, al cual se le llamará constituyente, transferirá de forma previa al ejercicio de sus funciones en el Estado, sus bienes muebles, inmuebles, inversiones, dineros, a una persona jurídica denominada fideicomiso o patrimonio autónomo, el cual será administrado por Fiducia S.A. en beneficio del propio funcionario público.

El constituyente no podrá intervenir en las decisiones que adopte el fiduciario durante la administración de los bienes, y las instrucciones que se otorguen inicialmente en el contrato deberán ratificar lo señalado.

De la independencia del negocio dependerá el éxito del mismo.

4.1.2 Principales actores al interior de la fiduciaria

Para la implementación de la figura, Fiducia S.A. cuenta con un equipo técnico preparado y especializado que puede cumplir con las expectativas del cliente. En vista de las modificaciones recientemente realizadas a la Ley de Mercado de Valores (Ley de Mercado de Valores, 2014), aproximadamente el cuarenta por ciento (40%) del movimiento del mercado fiduciario se verá reducido por la desaparición de los fideicomisos de garantía que tienen como beneficiarios a instituciones financieras. En tal virtud, la capacidad instalada de Fiducia S.A., desde mi perspectiva, al menos durante el primer año, sería suficiente para manejar este tipo de nuevos negocios, y podría incluso resultar una sustitución de productos en la cual se puede aprovechar en el buen sentido, el talento humano y la capacidad tecnológica con la que ya cuenta la compañía. Dicho equipo, además del personal de soporte que forma parte de la organización, como es el área de recursos humanos, riesgos y cumplimiento, estará formado por:

- Un administrador fiduciario;
- Un contador;
- Un asistente operativo;
- Un abogado;
- Un asesor de fondos de inversión;
- Un asistente tecnológico.

4.1.3 Expectativas financieras

En vista de la realidad actual del mercado fiduciario en el Ecuador, al eliminar en su gran mayoría la posibilidad de administrar fideicomisos de garantía, que como he mencionado anteriormente, representan aproximadamente el cuarenta por ciento del ingreso, las

expectativas financieras para la compañía serán el mantener sus ingresos, y en lo posible superarlos, sin ser éste el objetivo principal, por lo menos en el año de implementación de la nueva figura y en el siguiente.

En vista de que no existirían costos adicionales para la compañía, en virtud de que, al menos al inicio, no sería necesario contar con nuevo personal o con recursos tecnológicos adicionales a los ya existentes, las expectativas financieras propuestas son cumplibles, para lo cual además será importante implementar ciertas estrategias, que con respecto al producto específico las analizaremos en el siguiente acápite del presente capítulo, y que de forma general, deben apuntar, entre otras, a:

- Incrementar los clientes referidores de nuevos negocios, tales como estudios jurídicos;
- Establecer relaciones con casas de valores; analizar la factibilidad de establecer sucursales en otras provincias, tales como Azuay y Manabí, e incluso analizar la factibilidad de romper fronteras internacionalizando la compañía;
- Promover la necesidad del fortalecimiento patrimonial de las fiduciarias;
- Generar conocimiento fiduciario en mercados objetivos y organismos de control en conjunto con el gremio de fideicomisos y fondos de inversión;
- Implementar campañas de educación a público relacionado con el gobierno, bolsas, gremios y otros actores del mercado de valores; establecer políticas de manejo y tratamiento de cartera vencida.

4.2 PRINCIPALES ESTRATEGIAS

4.2.1 Segmentación del mercado

Como conocemos, el mercado está compuesto por varias personas naturales y jurídicas diferentes en todo sentido. Cuando pensamos en un nuevo producto, no podemos ver al

mercado como una totalidad o como una unidad sin diferencias, pues entonces, nunca podremos definir las características que el producto debería tener para que pueda ser considerado exitoso.

Las diferencias existentes entre unos y otros actores del mercado pueden radicar en varios factores como el económico, el logístico, la personalidad de cada individuo, el objeto social de cada empresa, entre otros.

Dichos factores hacen que se vuelva impráctico e inaplicable el hecho de introducir al mercado un producto que fuere útil, agradable, atrayente y accesible para todos. Si se lo intenta, podríamos asegurar que la compañía que patrocina el producto en el mercado no tendrá resultados rentables. Al contrario.

En tal sentido, es necesario clasificar a los entes que conforman el mercado, aunque lo hagamos de forma general, basando dicha clasificación en las características comunes que pueden diferenciar a unas personas de otras. En otras palabras, debemos segmentar el mercado.

Teniendo en consideración el producto que pretende ser incluido en la línea de negocios de Fiducia S.A., desde un punto de vista objetivo, el mercado meta de la compañía para este producto determinado será básicamente aquél compuesto por funcionarios públicos de alto nivel. Desde mi perspectiva, las necesidades que el “fideicomiso ciego” a ser administrado por Fiducia S.A. buscará satisfacer mediante su implementación, tomando en cuenta los objetivos que dicho tipo de fideicomiso persiguen, y que han sido expuestos a lo largo del presente trabajo, son las siguientes:

- Seguridad en la utilización y manejo de recursos;
- Independencia en la administración del patrimonio;
- Confiabilidad del personal a cargo de la administración del fideicomiso;
- Transparencia en el manejo de inversiones;
- Oportuna capacidad de respuesta;
- Cumplimiento oportuno y completo de las obligaciones legales y contractuales existentes.

Con todos los antecedentes expuestos, podemos definir que el mercado de referencia se encuadra en funcionarios ecuatorianos de alto nivel, con baja sensibilidad al precio y con alta sensibilidad a los beneficios que le proporciona este tipo de negocio fiduciario. Lo dicho repercutirá en pro tanto de dichos funcionarios como en pro de la sociedad en general.

4.2.2 Estrategia de plaza

A fin de definir una estrategia de plaza es prudente pensar en dos puntos importantes: primero, debemos tener en mente el tipo de producto que vamos a introducir al mercado, y segundo, debemos pensar en la forma en la cual queremos llegar al mercado objetivo que hemos definido una vez que hemos realizado la segmentación del mercado.

Respecto del primer punto, conocemos que el fideicomiso ciego es un producto nuevo en el mercado ecuatoriano, que pretende ser introducido por la compañía Fiducia S.A. Es un fideicomiso mercantil cuyo patrimonio autónomo será administrado la empresa, sin que medie la decisión, voluntad o instrucciones del constituyente o del beneficiario.

A fin de establecer cómo llegar al mercado objetivo, analicemos lo dicho en líneas anteriores: Fiducia S.A. es una empresa independiente del sector financiero, y con experiencia de liderazgo en el Ecuador.

Fiducia S.A. tiene su oficina principal en la ciudad de Quito, y su sucursal, debida y legalmente aprobada en la ciudad de Guayaquil. En ambas plazas existe una estructura espejo que representa una de las fortalezas que puede atraer a su mercado meta a lo largo de todo el territorio.

En principio, siendo que Fiducia S.A. sería la única compañía fiduciaria en el Ecuador trabajando con este tipo de estructuras, no consideramos necesario contar con canales de distribución externos a la propia fiduciaria. De hecho hacerlo, implicaría mayor complicación que beneficio para la empresa, partiendo por ejemplo del hecho de tener que remitir información respecto de la publicidad que se maneje a ciertos órganos de control, que actualmente más que ser entes que busquen el desarrollo del mercado de valores,

escudados en su supuesta prevención de abusos contra los inversionistas, se han convertido en obstáculos, en algunos casos, imposibles de superar.

Al no tener canales externos de distribución, serán los mismos funcionarios públicos de alto nivel quienes se convertirán en referidores del producto. Sin embargo, y siendo que la figura puede ser replicable, la diferenciación en el servicio debe ser el principal componente de la compañía, a fin de lograr la fidelización de los clientes y el crecimiento de la cartera de negocios a administrarse, teniendo además en consideración que una administración eficiente puede derivar en el interés de los clientes en más negocios, incluso de diferente tipo (inmobiliarios, garantías, etcétera).

Lo dicho aplica tanto en el evento de que la figura se incorpore a través de una reforma legal, que hiciera obligatorio el uso del fideicomiso ciego como paso previo para el ejercicio de un importante cargo público, o sea que la figura se incorpore como una idea innovadora presentada por la compañía, en cuyo caso valdría además la pena lograr que los principales personeros de las instituciones públicas consideren las bondades del producto, tanto para los funcionarios públicos de forma individual como para la sociedad en general.

Al interior de la compañía, serán los administradores de negocios quienes apoyarán la gestión de distribución y ventas, pasando el producto “de boca en boca”, para lo cual será importante la capacitación al personal a fin de que el mismo pueda absolver clara y correctamente cualquier inquietud que pudiera surgir en los posibles futuros clientes.

4.2.3 Estrategia de precio

Definitivamente, la política de fijación de los precios de los productos de la compañía es una decisión estratégica, que tendrá implicaciones importantes sobre todo cuando se trata de un nuevo producto que pretende incluirse en la línea de productos de la empresa. Sin perjuicio de lo dicho, es importante tener en consideración que, en general, todos los productos que Fiducia S.A. estructura y administra, tienen precios que comparados con otras fiduciarias, podrían considerarse elevados. El factor diferenciador de la compañía no es el precio de los productos que ofrece, sino el servicio que brinda.

Aún cuando no sea el precio el factor diferenciador y definitivo para que una persona decida que sea Fiducia S.A. la que administre su negocio y no otra fiduciaria, siempre será importante establecer una estrategia para fijar el valor que tendrá el producto a ser introducido en el mercado, puesto que de dicho valor dependerá la rentabilidad que la compañía obtendrá con el fideicomiso ciego en marcha.

En cuanto a la estrategia de precio por la cual la compañía debería optar, podríamos hablar de descreme, en virtud de que vamos a ofrecer servicios de confianza, a un precio elevado a nuestro mercado meta. El precio alto estará justificado para el producto en virtud de las siguientes características del mismo:

- El fideicomiso ciego se trata de un producto que ofrece beneficios reales y atractivos, tanto para los constituyentes y beneficiarios, como para la sociedad en general.
- Si el fideicomiso ciego llegare a ser requerido de forma legal, no habría otra opción que constituirlo. En ese evento, el número de potenciales clientes será alto y los mismos estarían dispuestos a pagar por aquella persona que ofrezca un mejor servicio y no necesariamente un mejor precio.
- En virtud de que el fideicomiso ciego es un negocio de confianza, al cual el constituyente está transfiriendo en propiedad todos sus activos, el precio alto podría ser considerado como un indicativo de buena calidad en el servicio y sobre todo, de seguridad.

En vista de la calidad de servicios que Fiducia S.A. ofrece, no se pueden establecer precios fijos. Si bien incluso por obligación legal los clientes deben tener acceso a un tarifario, el mismo puede contener precios máximos, los cuales variarán dependiendo de varios factores, como por ejemplo: el cargo del funcionario de alto nivel; si dicho funcionario ha sido o no cliente de Fiducia S.A. en otros negocios; el valor total del patrimonio a ser administrado; los bienes que conforman dicho patrimonio (diferenciando entre bienes inmuebles, bienes muebles, inversiones, dinero, etcétera).

En base a lo dicho, y teniendo en cuenta que no existe en la norma ningún criterio o regulación para la fijación de honorarios a favor de la compañía fiduciaria, en mi criterio la compañía podría fijar para cada negocio los siguientes honorarios:

- Honorarios por estructuración del negocio: un honorario fijo pagadero una sola vez, cincuenta por ciento (50%) a la aceptación de la propuesta de honorarios presentada por la Fiduciaria al cliente y cincuenta por ciento (50%) a la entrega del primer borrador por parte de la Fiduciaria al cliente.

El honorario por estructuración podría ser el cero veinte y cinco por ciento (0,25%) del patrimonio total a administrar.

- Honorarios por administración: un honorario mensual, equivalente a un porcentaje del patrimonio a administrarse, a cobrarse directamente del patrimonio autónomo, del dinero entregado al propio fideicomiso por su constituyente; o, pagadero por dicho constituyente si no existen recursos suficientes en el patrimonio autónomo para el efecto.

En base a la experiencia de la compañía en el costeo de otros productos similares, el honorario por administración podría ser el cero cinco por ciento (0,5%) anualizado de los bienes aportados al Fideicomiso, con un mínimo de cien dólares de los Estados Unidos de América (USD\$100).

4.2.4 Estrategia de marca

Fiducia S.A. es una marca muy bien posicionada en el mercado ecuatoriano, y sus servicios gozan de la confianza de sus clientes actuales.

Aún cuando la fiduciaria natural del Estado es la Corporación Financiera Nacional, por el elemental principio de independencia, no sería prudente que dicha fiduciaria fuera la administradora de los “fideicomisos ciegos” a implementarse en el Ecuador. Hacerlo vulneraría el objetivo principal de transparencia que se plantea con el producto, y pondría en tela de duda el real valor del producto. Por eso, el representante legal de este tipo de fideicomisos debe ser una compañía independiente como Fiducia S.A.

Al tratarse de un nuevo producto, el mercado meta buscará experiencia y calidad en el servicio. El prestigio de Fiducia S.A. implicará una promesa de valor para los funcionarios de alto nivel, y en tal sentido, para el país. Esto permitirá consolidar su imagen de calidad y servicio de vanguardia, por el excelente producto que va a introducir en su nuevo mercado y podrá además, de forma tangencial, incrementar su cartera de clientes para posibles nuevos negocios fiduciarios de otro tipo, e inclusive para su línea de productos que se encuadra en los fondos de inversión.

4.2.5 Estrategia de promoción

Teniendo en cuenta que el “fideicomiso ciego”, como producto nuevo, estará en una etapa de introducción, la estrategia de Fiducia S.A. podría implicar en un principio, costos de marketing y de desarrollo, especialmente a fin de crear conciencia de la marca en la mente del consumidor y permitir que el mercado objetivo constate los beneficios de Fiducia S.A. Sin perjuicio de lo dicho, es importante señalar que la fidelidad de la marca nos permitirá reducir costos en publicidad, ganar apalancamiento comercial y atraer a nuevos funcionarios públicos como nuevos clientes. A fin de obtener esta fidelidad, deberemos implementar técnicas de trato correcto al cliente, mediante capacitación del personal de la empresa, mantener una presencia cercana al cliente, por ejemplo, a través del sitio web, mejorar la atención personalizada de clientes, implementar sistemas que le permitan a la compañía gestionar mejor y medir mejor la satisfacción de clientes, siempre teniendo en consideración que una vez constituido el producto, la administración se realizará sin que medien instrucciones por parte del fideicomitente, más allá que las dispuestas en el contrato.

Fiducia S.A. deberá ubicarse, en el corto plazo en el “Top Of Mind” de su mercado meta, al posicionarse como una empresa totalmente confiable, cuyos servicios agregan valor a las actividades de sus clientes, y al desempeño de la función pública en el país y se enfocan en satisfacer necesidades y expectativas de utilidad.

4.2.6 Estrategia de posicionamiento

Generalmente el posicionamiento es una estrategia utilizada cuando el interesado quiere resaltar una marca y ubicarla de manera indeleble en la mente de los consumidores,

especialmente del mercado objetivo. Cuando se trata de un producto o de un servicio, la estrategia resulta compleja.

En el caso del fideicomiso ciego, estamos hablando de un producto totalmente innovador, pues es inexistente en el mercado ecuatoriano, y por supuesto, es en sí un producto que por su diferencia y especificidad puede ser considerado interesante de entrada. Difiere de otros productos existentes en la propia empresa objeto de estudio del presente trabajo de investigación, y además, difiere de todos los demás productos existentes en el mercado de valores. Obviamente, al no ser un producto cuya patente pueda ser inscrita o cuyo derecho de autor otorgue algún tipo de exclusividad, una vez desarrollado por Fiducia S.A., podrá ser comercializado bajo distintas marcas, es decir, podrá luego ser adoptado por empresas de la competencia, quienes podrán replicar la figura, lo cual desde nuestra óptica no representa algo negativo. Al contrario. El hecho de que el producto se conozca, se difunda y posteriormente se comercialice a través de distintas compañías fiduciarias, fortalecería el mercado y haría que el cliente escoja el producto por factores como la especialización del equipo a cargo de la administración del negocio, el nombre de la compañía en el mercado, el buen servicio, entre otros.

Entonces, el posicionamiento para el presente caso tendría dos aristas: Por un lado el hecho de trabajar el producto hasta que el mismo se encuentre en el interior del cliente y pueda ser plenamente identificado por el mercado objetivo, y por otro lado, el hecho de posicionar la marca de la compañía administradora del negocio, a fin de que cuando el mercado objetivo piense en constituir un fideicomiso ciego, sea por imposición legal o por transparencia voluntaria, piense siempre en Fiducia S.A. De esta forma, la compañía podrá obtener el dominio del mercado, aumentar sus ventas y promocionar no solo el fideicomiso ciego, sino cualquier otro negocio fiduciario que pueda ser administrado: negocios de administración, garantía, inmobiliarios, de titularización, fideicomisos de inversión, encargos fiduciarios e incluso el manejo de fondos de inversión.

Apuntando a la primera arista señalada, Fiducia S.A. posicionaría el producto siendo la primera compañía fiduciaria en traer el producto al mercado. Hacer el primer movimiento pondría a dicha compañía en ventaja, pues podrá ganar primero cierta cuota interesante en el mercado. Además, esto haría que de alguna manera se posicione también la marca de la empresa, pues los clientes al ver que Fiducia S.A. es la primera fiduciaria del Ecuador en

estructurar y administrar este tipo de negocios, consolidarían en su criterio el liderazgo que Fiducia S.A. tiene en el mercado.

El servicio será parte también del posicionamiento del producto que Fiducia S.A. saque al mercado. Una administración de calidad será imprescindible para que la compañía pueda lograr su objetivo. De nada importaría si Fiducia S.A. es la primera fiduciaria en el mercado ecuatoriano en presentar un producto innovador como resulta ser el fideicomiso ciego si éste último termina siendo un producto de mala calidad. Esto haría que la compañía no solamente corra el riesgo de no tener clientes para éste producto en específico, sino que podría hacerle perder otros clientes que apuntan a otro tipo de fideicomisos mercantiles.

La compañía debería apuntar a varios aspectos del producto a fin de posicionarlo. Uno de ellos es el beneficio que el fideicomiso ciego ofrece. Al tratarse de un patrimonio autónomo administrado por un tercero imparcial, en el que no tiene injerencia el constituyente o el beneficiario, estaríamos apuntando al sentido de transparencia, lo cual no solo es beneficioso para el cliente que crea el negocio, sino para la sociedad en general, con lo cual apuntamos además a la solidaridad y al compromiso, que son características fundamentales que definen a un buen funcionario público. El producto es bueno, porque le permite a la persona demostrar que tiene sus estándares éticos intactos y que además es un buen ciudadano.

Aún cuando se trata de un fideicomiso mercantil, el fideicomiso ciego tiene características específicas que permiten que el negocio resulte novedoso e innovador.

Si a las características específicas del negocio añadimos el servicio especializado de Fiducia S.A., entonces la compañía no solo logrará posicionar el producto, sino su propio nombre, bajo referencias positivas como calidad, el prestigio o su bajo precio.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El fideicomiso mercantil es una figura que día a día va ganando más posición en el mercado ecuatoriano y del mundo. A fin de aplicarlo, es importante tener en cuenta la legislación de cada país. Al respecto debemos tener en consideración que el Ecuador es el único país del mundo en el que el patrimonio autónomo que se genera a la firma del contrato, está investido de personalidad jurídica, lo cual en mi criterio es un acierto, pues permite y a la vez obliga que el Fiduciario maneje contabilidades diferentes y que el principio de independencia se vea totalmente reflejado en un ente distinto que genera en sí mismo derechos y obligaciones.
- Existen varios tipos de fideicomisos mercantiles establecidos localmente en la ley y las últimas reformas aprobadas por la Asamblea Nacional han apuntado a reducir el uso de ciertas figuras de las nombradas, como es el caso del fideicomiso de garantía, especialmente para el caso de instituciones financieras.
- Esto obliga a las empresas a buscar nuevos y creativos negocios dentro de su línea de productos a fin de mantenerse activas y exitosas en el medio, y brinda la oportunidad para dichas empresas de abrir sus horizontes hacia mercados internacionales cuyas experiencias puedan ser replicadas internamente, sin la necesidad de incurrir en costos adicionales para el efecto.
- El ejercicio de la función pública conlleva aspectos que exigen la reflexión tanto a la persona interesada en ejercer dicha función como en las personas que eligieron a dicho funcionario para asumir un cargo público y en la sociedad en general que es la beneficiaria última del trabajo de una persona que asume un puesto en el Gobierno sin que medie para el efecto una elección popular. Dichos aspectos son dos principalmente: la transparencia en el desempeño de las actividades del funcionario

público de alto nivel, y la seguridad para dicho funcionario en el ejercicio de su función.

- A fin de evitar el posible conflicto de intereses que puede emerger de dichos aspectos, resulta interesante contar con una figura estructurada como el denominado “fideicomiso ciego”, figura que se encuentra regulada legalmente en otros países y que puede ser incluida en la línea de negocios de una empresa con una marca sólida y conocida localmente.
- La compañía Fiducia S.A. es una administradora de fondos y fideicomisos, líder en el mercado ecuatoriano en el manejo de negocios fiduciarios. A fin de continuar a la vanguardia, es importante que su línea de negocios se amplíe, pudiendo contar para este efecto con figuras internacionales susceptibles de ser aplicadas de forma local.
- El fideicomiso mercantil es una figura moldeable, que se adapta a cualquier requerimiento que tenga el cliente, en el marco de la ley. El negocio fiduciario es un negocio de confianza y por eso es principal que el funcionario público que transfiere todo su patrimonio a una persona jurídica diferente, se sienta tranquilo respecto de la administración del mismo, más aún cuando la esencia de la figura no permite que dicho funcionario, en su calidad de constituyente del fideicomiso ciego, otorgue al fiduciario instrucciones adicionales a las constantes en el contrato de constitución.
- Actualmente todo el mundo habla de globalización. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua la define, con un recargado tinte economicista, como “la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Desde mi perspectiva, la globalización cubre más allá de aspectos monetarios. La globalización es un proceso a gran escala que cubre aspectos económicos, sociales, culturales y tecnológicos que afectan a personas, empresas y sociedades. Los negocios internacionales apuntan académicamente a explicar cómo se relaciona una organización con el mundo exterior. Situaciones tales como la internacionalización de la economía, la toma de conciencia ambiental, el acelerado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación o la búsqueda de competitividad empresarial son hechos palpables en

nuestro país y en el mundo entero. A pesar de esto, las empresas del campo fiduciario no han aprovechado esta internacionalización de los negocios a su favor, y se han limitado a realizar las actividades para las que tradicionalmente estaban autorizadas. Por estas razones, y luego del análisis realizado a lo largo de la presente investigación, concluyo que el fideicomiso de administración de bienes de los funcionarios públicos de alto nivel, al ser un producto que funciona en otros mercados, es también una figura de posible aplicación en el Ecuador, y representa una oportunidad importante para Fiducia S.A.

5.2 RECOMENDACIONES

- Siendo el Ecuador el único país del mundo en el que el fideicomiso mercantil conforma en sí mismo una persona jurídica independiente, es recomendable aprovechar esta figura para afianzar el sentido de independencia que representa el negocio, más aún cuando a través del fideicomiso ciego se busca fomentar la transparencia en el ejercicio del cargo de un funcionario público de alto nivel.
- Al enfrentarnos con la realidad que imponen los cambios legislativos en el Ecuador en el tema de fideicomisos mercantiles, es recomendable abrir los horizontes de los negocios existentes. Una forma de hacerlo es implementando el fideicomiso ciego en la línea de negocios de la empresa.
- El hecho de que los beneficios que conllevaría la aplicación de la figura del fideicomiso ciego, representan valores importantes en la sociedad, tales como contar con funcionarios capaces y honestos, el posicionamiento del negocio debería considerar esta oportunidad en el posicionamiento del nuevo negocio.
- Aún cuando la aplicación del fideicomiso ciego puede hacerse aplicando las normas que actualmente existen en nuestro país, siguiendo la experiencia extranjera, considero que el hecho de que exista un ajuste normativo para regular taxativamente la figura, haría que ésta sea de aplicación obligatoria, con lo cual se apuntalarían los principales objetos que busca el mencionado fideicomiso ciego y que busca Fiducia S.A.: controlar la corrupción a través de la transparencia en el manejo del patrimonio

autónomo y balancear los negocios que administra la compañía, a fin de no perder ingresos por la eliminación de negocios importantes como los de garantía. Este ajuste normativo podría hacerse a través de un cambio a la Ley de Mercado de Valores, conociendo las complicaciones que puede representar el tema en la Asamblea Nacional o podría hacerse a través de un cambio a nivel reglamentario, contando para el efecto con la decisión de la Junta de Regulación, organismo que tendrá a su cargo algunas de las funciones del Consejo Nacional de Valores, a través del cual se emitían hasta hoy las resoluciones que regulan los negocios fiduciarios en el Ecuador.

- Las experiencias internacionales hacen que localmente podamos tomar lo bueno de la figura a fin de adaptarlo al mercado interno, y también permite que nos fijemos en los aspectos negativos que se han vivido en otros mercados, a fin de pulir la aplicación de este tipo de fideicomisos de una manera óptima para todos los actores involucrados. Es recomendable que tomemos en cuenta el caso de Chile por ejemplo, el cual debe servirnos de referente para lograr que la aplicación del fideicomiso ciego en el Ecuador sea completa y no una simple sombra para parecer transparentes y honestos, cuando en realidad la existencia del patrimonio autónomo para el caso puntual ha desencadenado un escándalo de corrupción.
- Como se señaló en las conclusiones anteriormente citadas, el negocio fiduciario es un negocio de confianza, y en el fideicomiso ciego, a fin de garantizar la independencia de la figura, el constituyente deberá abstenerse de realizar instrucciones adicionales a las constantes en el contrato de fideicomiso. En tal sentido, es recomendable que dicho contrato sea elaborado por personas calificadas, que formen parte de la organización a fin de que el texto del contrato sea de total aplicación por parte de sus administradores, y además, es recomendable que dicha confianza también se sienta en la sociedad en general, la cual aún cuando no figura como beneficiaria del fideicomiso si tiene protagonismo en la aplicación del negocio, por eso he señalado anteriormente cuando hablamos respecto de la estrategia de marca, que aún cuando la fiduciaria natural del Estado es la Corporación Financiera Nacional, en virtud de la total independencia que requiere el manejo del patrimonio, no sería oportuno que ésta institución sea la representante legal de los Fideicomisos Ciegos de los funcionarios públicos de alto nivel en el Ecuador. En el fideicomiso ciego

intervienen tres personajes importantes: El constituyente, que es el funcionario público, el fiduciario, que para efectos de la investigación es la compañía Fiducia S.A. y el beneficiario. Respecto de éste último, considero recomendable que a efectos resaltar la característica de independencia y transparencia del negocio, esta calidad de beneficiario solamente recaiga en el propio constituyente, estableciendo en el contrato la posibilidad de ceder sus derechos fiduciarios de forma previa a la liquidación del fideicomiso, una vez que su función pública ha terminado, y que por tanto se ha cumplido una de las causales de terminación del contrato.

- El fideicomiso ciego se ha incorporado internacionalmente como un mecanismo para evitar el conflicto de intereses y garantizar la transparencia en el ejercicio de la función pública. Para su aplicación es necesario contar con normas claras que lo regulen y con un control institucional que garantice su cumplimiento. En la línea de negocios de la compañía Fiducia S.A. es recomendable introducir figuras eficientes existentes en mercados internacionales. Esto hará que su imagen vanguardista se consolide en el criterio de sus clientes, quienes seguramente serán los primeros referidores del producto nuevo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Fortalecimiento del Sector Societario y Bursátil*. Quito: Registro Oficial
2. Bachelet, M. (2008). *Mensaje N° 337-356*. Santiago de Chile.
3. Batiza, R. (1995). *El fideicomiso Teoría y práctica*. México DF: Editorial Jus.
4. Casas Sanz de Santamaría, E. (1997). *La Fiducia*. (2da. Ed.). Bogotá.
5. Congreso Nacional. (1963). *Ley de Títulos de Crédito*. Quito: Registro Oficial.
6. Congreso Nacional. (1963). *Ley General de Operaciones de Crédito*. Quito: Registro Oficial.
7. Congreso Nacional. (2006). *Ley de Mercado de Valores*. Quito: Registro Oficial.
8. Congreso Nacional. (2008). *Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores*. Quito: Registro Oficial.
9. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson.
10. Domínguez, R. & García, S. (2003). *Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones*. Madrid: Working Papers 2002/48, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos.
11. Fiducia S.A. (2014). *Informe de planificación estratégica 2013-2018*. Quito.
12. Government, UK. (2014). Obtenido de <https://www.gov.uk/government/publications/ministerial-code>
13. Informe Nolan. (2014). Obtenido de <http://www.carm.es/chac/interleg/arti0008.htm>
14. Kiper, C. y Lisoprawski, S. (2004). *Tratado de Fideicomiso*. Buenos Aires: Ediciones Depalma.
15. Office of the Prime Minister. (2014). Obtenido de http://pm.gc.ca/grfx/docs/code_e
16. Open Government. (2002). Obtenido de <http://www.oge.gov/OGE-Advisories/Legal-Advisories/02x4--18-U-S-C--%C2%A7-209-Guidance/>
17. Pacheco, C. (2014). *Fideicomiso ciego negativo de Piñera abre debate sobre transparencia y conflictos de intereses*. Diario UChile.

18. Paredes, A. (2012). *Planificación Estratégica en el Marco de los Nuevos Escenarios*. Quito: Alfredo Paredes Consultores & Asociados.
19. Pertierra, F. (2007). *El Fiduciario es la clave del Fideicomiso*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
20. Rodríguez, S. (1997). *La Responsabilidad del Fiduciario*. Medellín: Biblioteca Jurídica Dike.
21. Rodríguez, S. (2005). *Negocios Fiduciarios, su significación en América Latina*. Bogotá: Legis S.A.
22. Sandoval, C. (2009). *El Fideicomiso*. Buenos Aires: Editorial de F.
23. Transparency International. (2014). Obtenido de <http://www.transparency.org/cpi> 2013

ANEXOS

ANEXO I Funcionarios de alto nivel al que podría aplicarse el Fideicomiso Ciego

Resolución de la SENRES 81

Registro Oficial 374 de 09-jul-2004

Última modificación: 01-abr-2014

Estado: Vigente

GRADO 9

Presidente de la República

Delegado del Presidente del Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana

GRADO 8

Vicepresidente de la República

Ministro de Estado

Presidente del Directorio del Banco Central

Contralor General del Estado

Procurador General del Estado

Presidente del Tribunal Supremo Electoral

Defensor del Pueblo

Secretario General de la Administración Pública

Secretario Nacional de Comunicación Social

Superintendente de Compañías

Superintendente de Bancos

Superintendente de Telecomunicaciones

Director del Servicio de Rentas Internas

Secretario Nacional Técnico de Desarrollo de Recursos

Humanos y Remuneraciones del Sector Público

Secretario Nacional de Deportes

Secretario de la Producción

Vocal Principal del Directorio del BEDE designado por el Presidente de la República

Presidente del Consejo Nacional de Radio y Televisión, CONARTEL

Presidente del Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

Miembros del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS

Presidente del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC

Secretario Ejecutivo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES
Vocales de la Comisión de Control Cívico Contra la Corrupción, CCCC
Presidente del Banco Nacional de Fomento - BNF
Presidente del Directorio del Fondo de Solidaridad
Secretario General Jurídico de la Presidencia de la República
Secretario Nacional de Telecomunicaciones
Presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil
Secretario de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
Secretario Técnico de la Vicepresidencia
Secretario General de la Vicepresidencia
Secretario de Solidaridad Ciudadana
Secretario Nacional Anticorrupción
Ministro Coordinador
Secretario Nacional del Migrante
Secretario de Coordinación Institucional
Secretario Particular de la Presidencia de la República
Secretario General de la Presidencia de la República
Jefe de Despacho de la Presidencia de la República
Presidente Ejecutivo de Correos del Ecuador
Jefe de Agencia Estratégica de la Presidencia de la República
Consejero Nacional Electoral
Miembro del Tribunal Contencioso Electoral
Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Contratación Pública
Secretario Ejecutivo del Instituto Para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica
Ecuatoriana - ECORAE
Consejero del Consejo de Participación
Ciudadana y Control Social
Secretario Nacional de Transparencia de Gestión
Secretario Nacional del Agua
Secretario/a Nacional de Gestión de Riesgos
Secretario Nacional de Inteligencia
Gerente del Banco del Estado - BEDE
Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
Defensor Público General

Presidente del directorio de la Corporación Financiera Nacional

Presidente de la Corte Constitucional

Juezas y Jueces Constitucionales

GRADO 7

Gerente General Banco Central

Viceministro

Subsecretario General de Educación

Subsecretario General

Presidente Ejecutivo de ANDINATEL

Presidente Ejecutivo de PACIFICTEL

Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR

Gerente de la Corporación Financiera Nacional - CFN

Gerente General de Corporación Aduanera

Ecuatoriana-CAE

Director General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad

Social - IESS

Vocal del Tribunal Supremo Electoral

Gerente General de la Agencia de Garantía de Depósitos, AGD

Presidente del Directorio de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, SENATEL

Gerente del Banco Ecuatoriano de la Vivienda - BEV

Secretario Técnico del Frente Social

Gerente del Fondo de Solidaridad

Gerente del Banco Nacional de Fomento - BNF

Director Ejecutivo del Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad, CNPC

Director General de Aviación Civil

Subprocurador General del Estado

Subcontralor General del Estado

Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia

Director Técnico de la Unidad Transitoria de Gestión Emergente para la Construcción y Puesta en Funcionamiento de los Centros de Rehabilitación Social

Secretario Técnico del Ministerio de Coordinación

Secretario Técnico del Programa Sistema Nacional de Microfinanzas
Director General del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia
Director General de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación
Secretario General del Consejo Nacional Electoral
Secretario General del Tribunal Contencioso Electoral
Subdirector General del Instituto Nacional de Contratación Pública
Miembros del Consejo de Administración de PETROECUADOR
Director Ejecutivo de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-
Agrocalidad
Miembro del Directorio del Banco Central del Ecuador
Director Ejecutivo de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público
"INMOBILIAR"
Gerente General de la Flota Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC
Presidente del Directorio de la COSEDE
Gerente General de la COSEDE
Viceministro del Servicio Público
Director Ejecutivo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y
Seguridad Vial
Subsecretario General del Despacho Presidencial
Subgerente General del Banco del Estado
Director Ejecutivo de la ARCOM
Secretario de Hidrocarburos
Presidente de la Junta de Fidecomiso Mercantil AGD-CFN-NO MAS IMPUNIDAD
Director Nacional de Registro de Datos Públicos
Director General de la Unidad de Análisis Financiero

GRADO 6

Subsecretario de Estado
Gobernador
Gerente General del Fondo de Inversión Social
Presidente de la Casa de la Cultura, "Benjamín Carrión"
Vicepresidente de Filiales del Sistema PETROECUADOR
Director Ejecutivo de la H. Junta de Defensa Nacional
Gerente de Autoridad Portuaria

Subgerente General de la Corporación Financiera Nacional, CFN
Subgerente General del Banco Central del Ecuador
Subgerente General del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, BEV
Subgerente General del Banco Nacional de Fomento, BNF
Presidente de Empresas de Generación, Transmisión y Distribución Eléctrica
Subsecretario de Educación de los Pueblos Indígenas
Director General de Ciencia y Tecnología
Coordinación General del Sistema de Información para la gobernabilidad Democrática - SIGOB
Secretario Técnico de la Iniciativa Yasuní - ITT.
Director del Consejo Nacional de Zonas Francas
Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Riego - INAR
Subdirector General de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación
Director Nacional del Programa de Protección Social
Director Ejecutivo de la Coordinación para la Reforma de la Administración de Justicia en el Ecuador- Projusticia
Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre
Vicepresidente General de PETROECUADOR
Vicepresidente Corporativo de Ambiental, Responsabilidad Social, Seguridad y Salud
Subsecretario Técnico de Transparencia de Gestión
Subsecretario de Desarrollo Organizacional
Subsecretario de Estado
Director General de Estudios del Banco Central del Ecuador
Director General Bancario del Banco Central del Ecuador
Asesor 1 Presidente de la República
Asesor 1 Vicepresidente de la República
Asesor 1 Esta clase de puesto está asignada exclusivamente para el Presidente y Vicepresidente de la República
Secretario Técnico del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional
Miembro del Directorio de la COSEDE
Secretario Ejecutivo de la Unidad de Energía Eléctrica de Guayaquil - UDELEG
Director General del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Director Ejecutivo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP
Director Nacional de Hidrocarburos

Subdirector General de Aviación Civil

Gerente General del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas - IECE

Director Ejecutivo del INIGEMM

Coordinador General de Ministerio de Coordinación

Adjunto Primero

Presidente del Consejo de Gobierno de la Provincia de Galápagos

Secretario Técnico de Cooperación Internacional

Director Ejecutivo del Instituto de Contratación de Obras - ICO

Subdirector de la Unidad de Análisis Financiero

Director Ejecutivo del Instituto Nacional de la Meritocracia

Director Ejecutivo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras

Coordinador General de Proceso Agregador de Valor de Ministerio de Coordinación

Director Ejecutivo del Instituto de Idiomas, Ciencias y Saberes Ancestrales de los Pueblos y Nacionalidades

Miembro del CEAACES

Secretario Técnico de la Comisión

Estratégica de Marcas

Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa

Secretario/a técnico/a del mar

Secretario técnico del comité interinstitucional de prevención de asentamientos humanos irregulares

Gerente de hospital de especialidades

GRADO 5

Subsecretario Regional

Gerente de CORPECUADOR

Director del Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional

Secretario del Consejo Nacional de Recursos Hídricos - CNRH

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas - CONSEP

Presidente del Consejo Nacional de Discapacidades - CONADIS

Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Salud (CONASA)

Director Ejecutivo del Consejo de Gestión de Aguas de la Cuenca del Paute - CG Paute

Presidente del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI

Gerente General de Empresa Municipal
Coordinador Nacional del Programa Aliméntate Ecuador
Coordinador Nacional del Programa de Desarrollo Rural Territorial
Secretario Ejecutivo del CODEPMOC
Director Ejecutivo de PROFORESTAL
Director Nacional del Instituto de Patrimonio Cultural
Secretario Nacional Técnico del Comité de Consultoría
Vicepresidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión
Subgerente General del Fondo de Inversión Social de Emergencia - FISE
Remuneración Mensual Unificada
Subdirector Nacional del Programa de Protección Social
Director Ejecutivo del Programa Regional para el Desarrollo del Sur - PREDESUR
Director Ejecutivo del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, FONSAT
Coordinador General de Desarrollo Infantil
Coordinador General de Protección Especial
Coordinador General de Participación, Riesgos y Emergencias
Coordinador General de Planificación
Coordinador General de Servicios Institucionales
Gerente de Sucursal del Banco Central del Ecuador
Director General de Servicios Corporativos del Banco Central del Ecuador
Asesor 2 Ministros de Estado
Asesor 2 Autoridades del grado 8
Asesor 2 Esta clase de puesto está asignada exclusivamente para asesorar a ministros de Estado y demás autoridades ubicadas en el grado 8 del nivel jerárquico superior
Gerente General de Servicios Marítimos y Logísticos
Coordinador Nacional del Programa de Provisión de Alimentos
Gerente Comercial de la Flota Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC
Gerente Técnico de la Flota Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC
Gerente Financiero de la Flota Petrolera Ecuatoriana – FLOPEC
Gerente Administrativo de la Flota Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC
Coordinador General de inversiones de la COSEDE
Coordinador General de riesgos de la COSEDE
Coordinador General de Asesoría Jurídica

Coordinador General Administrativo Financiero
Coordinador General Administrativo Financiero
Coordinador General Jurídico
Coordinador General de Planificación
Gerente General de Astilleros Navales Ecuatorianos
Director Ejecutivo de la Comisión de Tránsito del Guayas
Director Ejecutivo del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador
Coordinador General de Administración de Activos y Derechos
Gerente de Proyecto 3
Coordinador General de Secretaría General
Coordinador General de Administración Escolar
Subgerente General del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas - IECE
Gerente de Comercialización y Almacenamiento GLP de la Flota Petrolera Ecuatoriana
Coordinador General de Exploración y Explotación Minera
Coordinador General de Seguimiento y Control de Contratos Mineros
Secretario Técnico del Consejo de Gobierno de la provincia de Galápagos
Gerente de Hospital de Especialidades
Coordinador de Gestión Técnica de Cooperación Internacional
Registrador de la Propiedad
Registrador Mercantil
Director Regional del Trabajo y Servicio Público
Coordinador General de Procesos
Coordinación, Sectorial, Secretaria Nacional Coordinador General Técnico de Instituto
Director del Registro Oficial
Director Constitucional Institucional de Auditoría
Gerente de hospital

GRADO 4

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Director Nacional de Rehabilitación Social
Director General del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC
Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario - INDA
Director Ejecutivo de Programa de Desarrollo del Sur-PREDESUR
Director General del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIAP

Gerente General del Centro de Rehabilitación de Manabí-CRM
Director Ejecutivo de la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas - CEDEGE
Director Ejecutivo del Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago - CREA
Director General del Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN
Director General del Instituto Nacional de Pesca - INP
Director del Servicio Nacional de Erradicación de la Malaria - SNEM
Director del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"
Coordinador de la Secretaría General del Consejo de Seguridad Nacional
Director Ejecutivo de la Comisión Especial Interinstitucional del Proyecto Puerto de Transferencia Internacional de Carga del Ecuador en el Puerto de Manta, CEIPPTICEPM
Presidente del Directorio del Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (FODEPI)
Gerente General de la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos
Director Ejecutivo del Instituto Antártico Ecuatoriano
Director del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN
Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Discapacidades - CONADIS
Secretario del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional
Director del Parque Nacional Galápagos
Secretario Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Poblaciones Ecuatorianas - CODENPE
Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Mujeres - CONAMU
Director General del Consejo Nacional de Control de Sustancias, Estupefacientes y Psicotrópicas-CONSEP
Gerente General de la Unidad Nacional de Almacenamiento
Subcoordinador Nacional del Programa Aliméntate Ecuador
Gerente de Proyectos y Coordinación Nacional
Gerente de Gestión Social e Infraestructura
Gerente Financiero
Gerente de Asesoría Jurídica del FISE
Director Ejecutivo del Organismo Nacional de Trasplante de Organos y Tejidos - ONTOT
Vicepresidente del Directorio del CONADES
Asesor 3 Autoridades del grado 7
Director General de Salud

Subcoordinador Nacional del Programa de Desarrollo Rural Territorial
 Coordinador General de Despacho Presidencial
 Coordinador General de Agenda Estratégica Presidencial
 Coordinador General de Control de Gestión de Compromisos Presidenciales
 Subcoordinador Nacional Técnico del Programa de Provisión de Alimentos
 Director General del Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE
 Director Provincial Electoral
 Secretario Técnico del Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa
 Subdirector Ejecutivo del Instituto Nacional de Riego
 Administrador Temporal del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
 Presidente de la Junta Investigadora de Accidentes
 Coordinador General Técnico del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
 Coordinador General Regional
 Gerente de Proyecto
 Coordinador Zonal
 Conferencista Nacional de Soberanía Alimentaria
 Gerente de Hospital Especializado
 Coordinador General Zonal

GRADO 3

Director del Sistema Nacional de Bibliotecas
 Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología - INAMHI
 Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Capacitación
 Campesina - INCCA
 Gerente General de la Junta de Recursos Hidráulicos de
 Jipijapa, Paján y Puerto López
 Director Nacional del Instituto de Patrimonio Cultural
 Secretario Ejecutivo de la Corporación de Desarrollo
 Afroecuatoriano - CODAE
 Director Ejecutivo del Archivo Nacional
 Director Ejecutivo de la Corporación de Estudios de la
 Zona Norte de Manabí - CEDEM
 Secretario Técnico del Consejo Nacional de Cultura
 Director Ejecutivo del Museo Ecuatoriano de Ciencias

Naturales.

Director Ejecutivo de CONAZOFRA

Gerente General de la Compañía Zonas Francas y Servicios

Productivos CEM-ZOPCEM

Director del Sistema Nacional de Archivos

Director Nacional de la Dirección de Servicios Educativos, DINSE

Director Ejecutivo de Orquesta Sinfónica

Gerente del Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (FODEPI)

Director Ejecutivo de la Compañía Nacional de Danza

Subdirector General del Instituto Nacional de Estadística y Censos

Presidente de la Junta Nacional de Defensa del Artesano

Director General de la Casa de Montalvo

Secretario Técnico CODEPYME

Director General de Pesca

Asesor 4 Autoridades de los grados 6 y 5, máximo de asesores por autoridad 1

Asesor 4 y Asesor 5 Esta clase de puestos están asignadas para asesorar a autoridades ubicadas en los grados 6 y 5 del nivel jerárquico superior; y se determina únicamente 1 asesor por cada autoridad en total

Coordinador General de la Unidad Ejecutora de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia

Director Provincial de Salud

Director de Hospital

Presidente de Núcleo Provincial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión"

Vocal del Comité de Propiedad Intelectual

Gerente de Proyecto 1

Gerente de Riesgos del IECE

Gerente de Crédito del IECE

Gerente de Becas del IECE

Secretario Técnico de la Conferencia

Nacional de Soberanía Alimentaria

Coordinador General Técnico de Instituto Nacional

Gerente de Hospital General

Coordinador General Técnico de Institutos

GRADO 2

Director de Asesoría Jurídica
Director de Planificación
Director de Comunicación Social
Director de Auditoría Interna
Director de Recursos Humanos
Director de Servicios Institucionales
Director de Tecnologías de la Información
Director Financiero
Director de Certificación
Director Administrativo
Director de Documentación y Archivo
Director de Capacitación
Director de Asuntos Internos
Director de Secretaria General
Director de Control de Zonas Primarias
Director de Proyectos
Director de Sistemas
Director de Fiscalización
Director de Gestión
Director de Despacho
Director de Servicio de Vigilancia Aduanera
Director de Atención al Usuario
Director Regional
Director Zonal
Director Provincial
Director de Coordinación Sectorial Interinstitucional
Director de Hospital
Director de Políticas, Planes, Programas y Proyectos
Director de Evaluación y Supervisión
Director de Coordinación Institucional
Director de Evaluación y Control
Director de Coordinación Intersectorial
Director de Información Socioeconómica

Director de Análisis e Investigación
Director de Sistema de Selección Técnica
Director de Política Social
Director de Política Económica
Director de Seguimiento y Monitoreo
Director de Cooperación Institucional
Director de Gestión Informática
Director de Desarrollo de Organizaciones
Director de Gestión Estratégica
Director de Formulación de Planes
Director de Control de Ejecución de Planes
Director de Identificación y Cedulación
Director de Gestión Normativa
Director de Gestión Técnica
Director de Políticas y Servicios
Director de Seguimiento y Control
Director de Planificación y Presupuesto
Director de Planificación Territorial
Director de Análisis de Proyectos
Director de Inventario de Proyectos
Director de Inversiones y Preinversiones
Director de Coordinación Técnica
Director de Tecnologías de Comunicación
Director de Investigación
Director de Seguimiento de Acciones
Director de Coordinación de Proyectos
Director de Gestión de la Calidad
Director de Fomento a la Cultura
Director de Promoción y Difusión
Director de Construcciones
Director de Equipamiento Técnico
Director de Obras
Director de Mantenimiento
Director de Infraestructura

Director de Protección y Apoyo al Migrante
Director de Apoyo y Desarrollo a la Inversión
Director de Asuntos Culturales.
Director de la DIPLASEDE
Director de Proyectos de Concesión Vial
Director de Construcciones Viales
Director de Gestión Vial Descentralizada
Director de Control de Concesiones Viales
Director de Gestión Tecnológica
Director de Estudios Viales
Director de Gestión Ambiental Vial
Director de Gestión de Créditos
Director de Conservación Vial
Director de Comunicación Organizacional
Director Nacional de Hidrocarburos
Director Nacional de Minería
Director Nacional de Geología
Director Nacional de protección ambiental
Director Nacional de Mercadeo
Director Nacional de Recursos Turísticos
Director Nacional de Geología
Director Nacional de Descentralización y Gestión Local.
Director General de Extranjería
Director Nacional de Género
Director Planeamiento, Seguridad, Desarrollo (DISPLASEDE)
Director de Derechos Humanos
Director Técnico de la Comisión Especial de Límites Internos de la República.
Director de Asuntos Bilaterales y Multilaterales
Director de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior
Representante de la SENAIM en el Exterior
Director de diseño de mecanismos y asignación de incentivos para la implementación del Plan Nacional de Vivienda de Interés Social
Director de Formulación y Evaluación del Plan Nacional de Vivienda de Interés Social

Director de Formulación y Evaluación del Plan Nacional de Agua Potable, Saneamiento y Residuos Sólidos

Director de Fortalecimiento a los Servicios de Agua Potable Saneamiento y Residuos Sólidos

Director de Avalúos de Bienes Inmuebles e Implementación del Sistema Nacional de Catastros

Director de Formulación y Evaluación del Plan Nacional de Ordenamiento Territorial

Director de Política y Negociación

Director de Enlace, Seguimiento y Evaluación

Director de Gestión Corporativa

Director de Tecnología y Desarrollo

Director de Compras Públicas.

Director de Seguridad Integral

Director de Catastro Agrario

Director Distrital

Director de Recreación

Director de Deporte Adaptado

Director de Informática

Director de Investigación Científica

Director de Infraestructura Deportiva

Director de Educación Física

Director de Deportes

Director de Planificación y Políticas Ambientales

Director de Inversión Ambiental, Seguimiento y Evaluación y Cooperación Internacional

Director de Información, Investigación, y Educación Ambiental

Director Nacional de Biodiversidad del Ambiente

Director Nacional Forestal del Ambiente

Director Nacional de Prevención de la Contaminación Ambiental del Ambiente

Director Nacional Control Ambiental del Ambiente

Director Nacional de Cambio Climático del Ambiente

Director Provincial del Ambiente.

Director Gestión Ambiental

Director Construcción y Fiscalización

Director Construcción y Supervisión de Obras

Director Operación y Mantenimiento, Transferencia de uso y Desarrollo Productivo
Director Estudios Técnicos
Director Recursos Organizacionales
Director Nacional de Inteligencia
Director Nacional de Movilización
Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia.
Director de la Juventud.
Director de Gerontología.
Director de Discapacidades.
Director de Desarrollo Comunitario.
Director de Desarrollo Rural
Director Nacional de Cooperativas.
Director de Defensa Contra Incendios.
Director de Equipamiento Básico y Especializado
Director de Modernización y Procesos
Director de Planes y Programas de Seguridad Ciudadana
Director de Transparencia, Gestión Policial y Derechos Humanos
Director de Control Interno
Director de Gestión de Recursos Organizacionales
Director de Infraestructura y Equipamiento Educativo
Director de Servicios de Imprenta y Comercialización de Material Escolar
Director de Estudios y Operaciones.
Puesto Institucional Grupo Ocupacional
Director de Normalización Director Técnico de Área
Director de Certificación Director Técnico de Área
Director de Verificación Director Técnico de Área
Director de Biblioteca Director Técnico de Área
Director de Cinematografía Director Técnico de Área
Director de Publicaciones Director Técnico de Área
Director de Teatros Director Técnico de Área
Director de Museos Director Técnico de Área
Director de Servicios Técnicos Director Técnico de Área
Director de Recursos Turísticos Director Técnico de Área
Director Nacional de Educación Intercultural Bilingüe

Director Administrativo y Financiero
Director de Higiene Salud y Medio Ambiente Director Técnico de Área
Director de Turismo Director Técnico de Área
Director de Obras Públicas Director Técnico de Área
Director de Educación, Cultura y Deporte Director Técnico de Área.
Director del Centro de Formación y Capacitación Profesional Director Técnico de Área.
Director de Normativa y Proyectos Marinos Costeros
Director de Gestión y Coordinación Marina Costera
Director Titular de la Orquesta Sinfónica
Director de Investigación y Denuncias
Director de Prevención de la Corrupción, Transparencia y Rendición de Cuentas
Director del Manejo de Patrimonio Cultural Director Técnico de Área
Director General de Acuicultura Director Técnico de Área
Director de Control Acuícola Director Técnico de Área
Director de Apoyo Cívico Cultural Director Técnico de Área
Director de Gestión Técnica de Riego y Drenaje Director Técnico de Área
Director de Seguimiento y Evaluación Director Técnico de Área
Director Académico Director Técnico de Área
Director de Producción y Servicio Director Técnico de Área
Director de Transferencia de Tecnología Director Técnico de Área
Director de Estación Experimental Director Técnico de Área
Director de Monitoreo de Programación de radio y televisión
Director de Planificación Sectorial y Seguridad
Turística Director Técnico de Área
Director de Regulación y Control Director Técnico de Área
Director de Proyectos e Inversiones Director Técnico de Área
Director de Desarrollo y Facilitación Turística Director Técnico de Área
Director de Mercadeo Estratégico Director Técnico de Área
Director de Inteligencia de Mercados Director Técnico de Área
Director de Promoción Turística Director Técnico de Área
Director de Participación Director Técnico de Área
Desarrollo
Director de Higiene y Director Técnico de Área
Servicios Públicos

Director de la Unidad de Director Técnico de Área
Desarrollo y Fomento Agropecuario
Director de Obras Públicas Director Técnico de Área
Director de Desarrollo Productivo
Económico y Humano Director Técnico de Área
Directora de Cultura Director Técnico de Área
Director de Procuraduría Director Técnico de Área
Director Catastro Único de Inmuebles
Director de Registros de Inmuebles
Director de Asesoría y Gestión
Director Nacional de Propiedad Director Técnico de Área
Industrial
Dirección Nacional de Derechos
De Autor y Derechos Conexos Director Técnico de Área
Director Nacional de Obtenciones
Vegetales
Director Técnico de Área
Director de Investigación y Estudios
Director de Planificación de Provisión de Alimentos
Director de Logística de Provisión de Alimentos
Director de Servicios Institucionales
Director de Gestión de la Calidad
Director de Laboratorios
Director de Certificación
Director de Inspección
Director de Articulación de Políticas y Proyectos de Producción, Competitividad y
Comercialización
Director de Gestión de Información, Inteligencia, Monitoreo y Evaluación del Sector
Productivo
Director de Desarrollo Productivo
Director de Intercambio y Mercados
Director de Empresas DGAC Director Técnico de Área
Director de Navegación Área Director Técnico de Área
Director de Ingeniería Aeroportuaria Director Técnico de Área

Director de Seguridad y Prevención

Aeronáutica Director Técnico de Área

Director de Inspección y Certificación Director Técnico de Área
Aeronáutica

Director de la Escuela Técnica de Director Técnico de Área
Aviación Civil

Director de Relaciones Internacionales Director Técnico de Área

Director de Fideicomisos Director Técnico de Área

Director de Operaciones Director Técnico de Área

Director de Activos Director Técnico de Área

Director de Coactivas Director Técnico de Área

Gerente de Hospital Básico

GRADO 1

Asesor 5 Autoridades de los grados 6 y 5, máximo de asesores por autoridad 1

Asesor 4 y Asesor 5 Esta clase de puestos están asignadas para asesorar a autoridades ubicadas en los grados 6 y 5 del nivel jerárquico superior; y se determina únicamente 1 asesor por cada autoridad en total

Coordinador institucional de casas ecuatorianas en el exterior

Secretario del Comité

Ejecutivo del Bicentenario

Coordinador/a de Despacho Institucional