

Guayaquil, Mazo de 2001

**A los Señores
DIRECTORES Y ACCIONISTAS DE
FILANFONDOS S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS**

INFORME DE GESTION Año 2000

1. Antecedentes.-

Dado el crecimiento experimentado por la compañía durante el año de 1999 y el mejoramiento de su posición en el mercado de administradoras de fondos y fideicomisos, la administración de Filanfondos propuso al Directorio de la Compañía, en sesión del 3 de mayo del 2000, un nuevo plan estratégico administrativo – comercial, que abarcaban acciones en los siguientes aspectos que resumimos:

- **Fortalecimiento de la estructura organizacional:**
 - Crear diferentes niveles de responsabilidad
 - Redistribución de funciones
 - Unificar área de servicio para sus dos líneas de negocios
 - Mejorar controles y procesos internos
 - Crear una estructura adaptable a los cambios de su entorno y con énfasis en la calidad del servicio hacia el cliente
 - Potenciar la creación de nuevos productos y servicios
 - Comunicación pública oportuna y adecuada

- **Modificación al Estatuto Social**
 - Asimilación de nomenclatura de cargos con Filanbanco
 - Redistribuir funciones ejecutivas y legalización de la representación y responsabilidad frente a terceros de distintos niveles de la Compañía
 - Generar proyecciones de crecimiento y sentido de permanencia y carrera en el personal

- **Comercial**
 - Potenciar crecimiento de la fuerza de ventas propia
 - Generar un accionar comercial distinto, ante un entorno volátil para el segmento



- Contrarrestar la disminución de los ingresos por comisiones previstos
- Implementar mecanismos de promoción, programación, seguimiento y control en base a metodologías y técnicas de venta apropiadas
- Determinar estrategias y metas
- Institucionalizar políticas, estadísticas y métodos de evaluación de la gestión comercial
- Generar un cultura de trabajo pro activa

Los propósitos del Plan de Mercadeo buscan posicionar la marca, crear la imagen de líderes, contar con una estructura interna autónoma orientada al servicio y automatizada. En términos tangibles, el Plan buscaba ubicar a Filanfondos , al término del año 2000, en los primero y segundo lugares del mercado de fiducia y fondo respectivamente.

A continuación detallamos las Acciones derivadas del Plan con sus resultados:

- Constitución del Area de Mercado
Contratación de Gerente en la fecha programada (junio 2000)
Dotación completa en octubre del 2000, con Administrador del S.I.M. y Asistente
- Completar dotación Fuerza de Ventas propia
Previsto y cumplido para julio del 2000
- Valuación de los perfiles y funciones de la Fuerza de Ventas propia
Realizada por Mejoramiento Continuo
- Adicionar Fuerza de Venta Corporativa
Previsto para julio del 2000. Suspendido
- Nueva Estrategia Comercialización
Implementación 4. Trimestre. Diferido por proceso de Reingeniería
- Análisis y evaluación de Filanbanco como canal de distribución
Cumplida
- Diseño y aplicación de metodologías de control de metas comerciales
Implementación 4. Trimestre. Diferido por proceso de Reingeniería
- Diseño de programa de capacitación para la Fuerza de Ventas
Implementación 4. Trimestre. Diferido por proceso de Reingeniería
- Nuevos servicios de captación
Diferido por proceso de Reingeniería
- Materiales de promoción
En proceso.
- Nuevas oficinas en Guayaquil
Cumplido en julio del 2000
- Reubicación oficinas en Quito
Proceso detenido por redistribución oficinas Filanbanco
- Reubicación oficinas en Cuenca
Cumplido
- Evaluación de ampliación de cobertura de puntos de venta propios en distintos plazas



Finalización para junio 2001. Cumplido en Machala, Azoguez, Loja, Ambato, Ibarra.

En cuanto a los resultados de mercado y las metas impuestas, se han cumplido a cabalidad, finalizando el año en las posiciones anotadas.

Muchas de las acciones previstas para ser ejecutadas durante el año 2000 debieron ser suspendidas o diferidas por las siguientes razones o problemáticas:

- Como resultado del proceso de reingeniería, con el fin de aplicar cambios a procesos determinados en el diagnóstico y en los nuevos esquemas que se estarán aplicando en la Empresa como consecuencia de aquel;
- Atención a la problemática administrativa y comercial derivada de la asunción de las actividades de Previafondos;
- Atención a los temas derivados de la implementación de la Unidad Inmobiliaria para Filanbanco; y,
- Inconvenientes de orden comercial generados por los problemas de imagen de Filanbanco, que han afectado al desempeño financiero y de mercado de la Empresa.

2. Información financiera y de mercado.-

2.1. Información Financiera

Durante el año 2000 el Ecuador fue afectado por varios eventos económicos y políticos que repercutieron con gran trascendencia el normal desarrollo de las empresas; por ende, las estrategias y pronósticos financieros debieron ajustarse a la nueva realidad económica.

Entre los eventos antes anotados, merecen especial mención, la acelerada devaluación del Sucre durante los 10 primeros días del año, llevando al tipo de cambio de S/. 20.000 por cada dólar al cierre de 1999 a S/. 25.000 al 10 de Enero. Esta situación fue el principal motivo para que el Gobierno decretara la dolarización de la moneda ecuatoriana a partir del 11 de Enero. Acompañando a esta medida se tomaron otras con el fin de afianzar el proceso; como por ejemplo, el desagio de las tasas de interés activas y pasivas, disminuyendo estas de un promedio del 100% al inicio del año a niveles 12%

Las circunstancias referidas en el párrafo anterior cambiaron totalmente el panorama económico y financiero de Filanfondos, principalmente en la línea de negocios de Fondos de inversión; ya que con el desagio de tasas, los márgenes de comisión por administración cayeron radicalmente. Así comparativamente el promedio de comisión en 1999 fue del 8% y a partir de la dolarización el promedio fue de 0.9%.

Con el fin de modificar los registros contables y estados financieros al nuevo esquema económico, las entidades de control promulgaron la Norma Ecuatoriana de Contabilidad No. 17 (NEC 17), que contiene las normas para ajustar y dolarizar los estados financieros con corte al 31 de Marzo, para que a partir del 1 de Abril los registros se lleven en dólares.



En el caso de Filanfondos, la aplicación de la NEC 17 afectó los resultados del ejercicio con un gasto por US\$ 277 mil dólares, disminuyendo la utilidad en ese valor.

La utilidad de Filanfondos en el año 2000, una vez disminuido el gasto mencionado en el párrafo precedente, fue de US\$ 264 mil (antes de participación trabajadores e impuesto a la renta), la que representa un rendimiento sobre el capital pagado del 80%. En ese resultado se incluye gastos pagados a Filanbanco por concepto de comisiones por captaciones de fondos, servicios de alquiler de oficinas, utilización de estructura y otros por US\$ 203 mil dólares.

En el Anexo correspondiente (identificado como Anexo Capítulo Segundo) hemos incluido la siguiente información del período reportado:

- Estado de Pérdidas y Ganancias Real – Presupuesto
- Balance General ; e,
- Indices Financieros Principales.

2.2. Información de Mercado

Con el propósito de observar el comportamiento de las variables más importantes relacionadas con las líneas de negocios de la Compañía, hemos segregado su presentación en atención a Fondos de Inversión y Fideicomisos.

2.2.1. Fondos de Inversión

En los Anexos acompañados se presenta el comportamiento de la industria en atención a sus dos variables más importantes y de las que se dispone de información estadística clasificada y de manera pública:

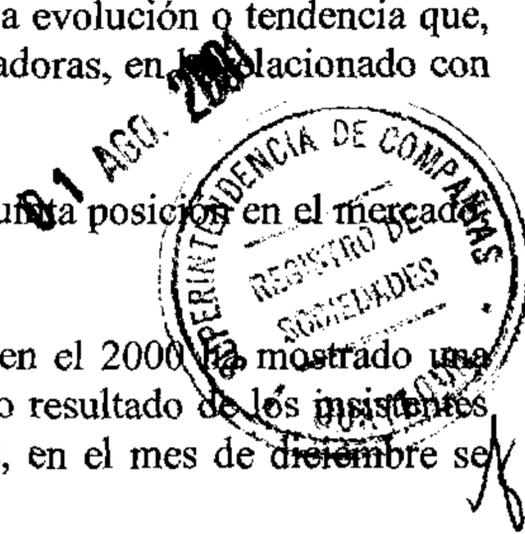
- Montos Administrados por el Sistema; y,
- Número de Partícipes en los Fondos de Inversión.

No se dispone de información estadística confiable respecto a comisiones ganadas, que sería otro de los índices de medición.

Adicionalmente hemos incluido reportes sobre la tendencia de crecimiento de los fondos que administra la compañía y del número de clientes o partícipes de los 6 Fondos de Inversión. Asimismo, hemos establecido una comparativa de la evolución o tendencia que, a lo largo del ejercicio del 2000 han presentado las Administradoras, en relación con los montos o inversiones que administran.

Vale destacar que al cierre de 1999 Filanfondos ocupaba la quinta posición en el mercado en base a los dos índices de medición.

Como se observa de los gráficos acompañados, Filanfondos en el 2000 ha mostrado una tendencia creciente en ambos índices. Lamentablemente, como resultado de los persistentes rumores y comentarios públicos en relación a nuestra Matriz, en el mes de diciembre se



experimentó una baja importante, que se agudizó en el mes de enero del 2001; sumando en ambos meses retiros o rescates de inversiones de los Fondos por más de US\$ 8 millones.

Pese a los problemas de imagen que nos han acompañado durante el 2000, Filanfondos consolidó su posición como segunda empresa del mercado de Administradoras de Fondos de Inversión, muy cerca del líder Fondos Pichincha. (Ver Anexos Capítulo Segundo – Dos. Dos. Uno)

2.2.2. Negocios Fiduciarios

A lo largo del 2000 Filanfondos se ha destacado como líder del mercado de negocios fiduciarios.

Acompañamos información relacionada con (Ver Anexos Capítulo Segundo – Dos. Dos. Dos) :

- Activos Administrados en Fideicomisos
- Número de Negocios Fiduciarios
- Tendencia de crecimiento de activos administrados por Filanfondos; y,
- Tendencia de crecimiento de negocios fiduciarios administrados por Filanfondos.

Como en el caso de los Fondos de Inversión no existe información disponible en cuanto a comisiones ganadas.

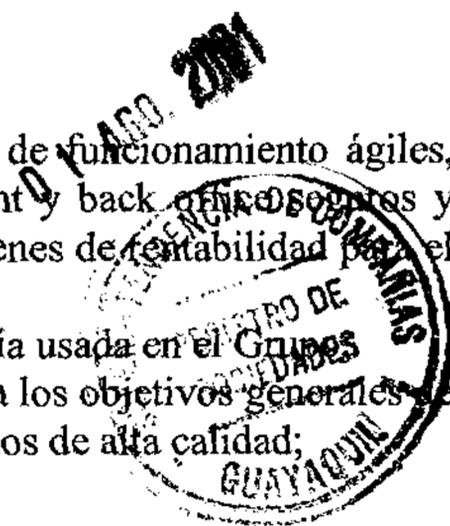
3. Información Administrativa.-

3.1. Reingeniería de Procesos

Con el fin de mantener vigente a Filanfondos dentro de un mercado donde prima la competencia con productos y servicios de calidad, la Administración decidió iniciar un trabajo de “normalización” o reingeniería, que de como resultado la instauración de sistemas e gestión para hacer de la Empresa más rentable y competitiva y a la vez permita la satisfacción creciente de las demandas y necesidades, la mejora continua, la simplificación y reducción de costos para optimizar los procesos.

Objetivos del Proceso:

- Brindar al Grupo Financiero una Empresa con parámetros de funcionamiento ágiles, con normativa facilitadora de gestión, con procesos de front y back office seguros y diferenciados en el mercado; generadora de adecuados márgenes de rentabilidad para el accionista; y con presencia de marca propia en el mercado;
- Desarrollar una normativa con componentes de la metodología usada en el Grupo;
- Contar con instrumentos de filosofía corporativa, que permita los objetivos generales de la estructura, enmarcados en la entrega de productos y servicios de alta calidad;



- Facilitar a implementación de programas de calidad y mejora continua, con modelos de consecuencia.

Alcances del Proceso:

- Contar con modelos de trabajo que permitan brindar servicios estandarizados, diferenciados y eficientes a los clientes internos y externos;
- Adecuado establecimiento de perfiles, controles y herramientas para la adecuada entrega de los productos; y,
- Contar con nuevos Manuales de Organización, Funciones, Procesos Operativos, Procesos Contables y Comerciales.

Cobertura:

El proceso involucra a todas las oficinas y a la integridad del personal en Guayaquil, Quito y Cuenca; indirectamente a las oficinas del Banco; y, con la realización de "benchmarking" en empresas del medio.

Metodología:

Se ha aplicado el de entrevista directa con los usuarios en la fase de levantamiento.

Posteriormente, se pasó a la fase de análisis, cuyos resultados fueron presentados a la Gerencia.

En la fase de rediseño – posterior a la diagramación de los flujos de procesos – se procedió con "focus groups" con los usuarios.

La programación original contemplaba iniciar los procesos la última semana de agosto y entregar el trabajo la última semana de diciembre del 2000; lamentablemente, por distracción de tiempo para realizar proyectos o temas específicos prioritarios del Banco, se ha reasignado al personal originalmente dispuesto, con lo que se alteró el cronograma planteado inicialmente. (Ver Anexo Capítulo III)

El trabajo está actualmente suspendido por decisión unilateral de Mejoramiento Continuo, habiéndose ofrecido reiniciar el proceso el 15 de enero. Al momento no hemos tenido noticias para el establecimiento de un nuevo cronograma.

Al 2 de enero del 2001 el trabajo había avanzado un 85% y se encuentran en revisión por parte de los diferentes líderes departamentales de Filanfondos los siguientes manuales:

- Mesa de dinero
- Contabilidad General
- Comercial - Fondos
- Operaciones - Fondos
- Manual de Procedimientos Administrativos

01 ACO. 2001

K

A continuación detallo las tareas pendientes y el tiempo previsto para cumplirlas:

<u>Tareas Pendientes</u>	<u>Tiempo Previsto</u>
NORMALIZACIÓN DE FILANFONDOS	25d
• Evaluación de red de Filanfondos	5d
• Análisis	4d
• Rediseño	4d
• Presentación de cambios	3d
• Evaluación de modificaciones	2d
• Documentación	5d
• Ajustes a manuales presentados	1d
• Soporte al plan de acción inherente al modelo seleccionado	1d

Las tareas pendientes (Fiducia - Fondos) serán realizadas paralelamente y han sido ofrecidas para el tiempo previsto para su cumplimiento.

Como resultado del trabajo, se han implementado cambios en las fases de trabajo, particularmente en el front office.

3.2. Mercadeo y Comunicación.-

Cambio de Domicilio - FILANFONDOS Cuenca

Se realizaron acciones de comunicación a los clientes actuales, clientes potenciales y al mercado en general, informando el cambio de domicilio de la Regional Cuenca, al edificio Ex-Previsora. Acciones: Avisos de Prensa + Afiches en oficinas FILANBANCO.

Rediseño de Piezas Impresas para comunicación directa a clientes

Se rediseñaron todas las piezas impresas de F.Inversión: Reglamentos-Contratos-Folletos. Los Folletos están entrando a imprenta. Los Reglamentos y Contratos entrarán a imprenta luego de informar a la Superintendencia de Compañías sobre los cambios realizados, pues estos documentos necesitan aprobación del organismo de control.

La nueva Folletería de F.Inversión estará impresa la 4ta. semana de Agosto, en tanto que Reglamentos y Contratos dependerán de coordinación con Superintendencia de Compañías.

Durante En 2.001 haremos el diseño de Folletería de Fiducia, que estará impresa la 3era. semana Feb..

Brochure de Presentación de Compañía

Hemos diseñado un brochure de presentación de compañía, con la línea gráfica de



16

nuestra campaña. La presentación se va ajustando de acuerdo a cómo cambien nuestros indicadores y los del mercado.

Esta es una herramienta de apoyo a la gestión de ventas en los planes de visitas de la Fza. Vtas. y adicionalmente para los eventos en los que participemos.

Letreros Internos Nuevas Oficinas con Fza. Vtas. Propia-FILANFONDOS

Durante el último trimestre del 2.000, se contrató Fza. Vtas. Propia. en diferentes plazas: Ambato-Machala-Ibarra-Azogues-Loja. Tanto en estas plazas cuanto en aquellas que ya teníamos montada nuestra Fza. Vtas. (Uio-Cc), las oficinas de FILANFONDOS están dentro de las de FILANBANCO.

Con el fin de direccionar a los clientes actuales y potenciales de fondos de inversión, se inició por Cc, el diseño de letreros internos. Durante Enero y Febrero del 2.001, continuaremos con las demás plazas, incluyendo Manta .

Lanzamiento de nuevas oficinas FILANFONDOS

Se planificó el lanzamiento formal de nuestras oficinas en las plazas señaladas anteriormente. La idea es realizar pequeñas campañas locales a través de Prensa y Radio.

Las campañas están listas y se iniciarán la última semana de enero del 2.001.

Web Site FILANFONDOS

Hemos trabajado el diseño general de lo que sería el Web Site de Filanfondos siguiendo la línea gráfica de nuestra comunicación. El diseño general está listo, así como el presupuesto de ejecución.

El Web Site FILANFONDOS tiene dos objetivos: 1) Comunicacional y 2) Transaccional.

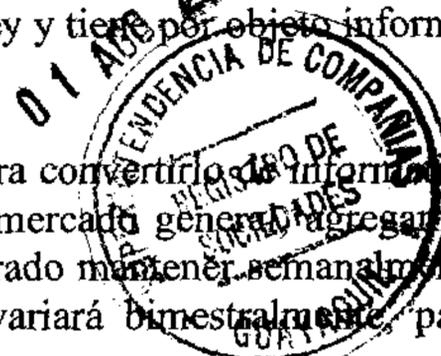
La parte transaccional está lista y tendrá tres aplicaciones: 1)Rescates, 2)Consultas, 3)Estados de Cuentas. Queda pendiente la coordinación con el Banco, para enlace con su base datos, para acreditaciones de rescates de clientes en sus cuentas o certificados en FILANBANCO, para lo cual deberán ellos fijar niveles de seguridad.

Estimamos que el diseño final e implantación del Web estará listo la 2da. semana de Marzo.

Avisos Semanales de Rentabilidad y Valores Unidad Participación de Fondos (VUP)

Desde Julio hasta Noviembre pautamos semanalmente este aviso en el periódico. Pág. 1era. Sección del Universo. Esta publicación debemos hacerla por ley y tiempo por objeto informar a los clientes nuestra rentabilidad y los VUP.

Sin embargo, tratando de aprovechar este aviso obligatorio para convertirlo de informativo en publicitario, no sólo a nuestros clientes si no también al mercado general agregamos contenido creativo: gráfico+slogan. De esta manera hemos logrado mantener semanalmente comunicación masiva. El contenido creativo del aviso de variará bimestralmente para refrescarlo.



Lo anterior se hizo sin aumentar las dimensiones del aviso, por tanto no afectó los egresos que Filanfondos. debe hacer por este concepto.

Acciones de Relaciones Públicas

Seminario "Fiducia y Titularización" - Oct 2.000

Auspicio y participación en este seminario dirigido al sector público, organizado por la Superintendencia de Compañías en el Hilton Colón de Guayaquil.

Conferencia "Oportunidades de Inversión y Financiamiento en El Oro" - Oct 2.000

Auspicio y participación en esta conferencia de negocios organizada por la Bolsa de Valores de Guayaquil, dirigida al Sector Agro-Exportador de la Provincia de El Oro.

Conferencia Internacional "Invirtiendo en Ecuador" - New York, Nov 2.000

Participación en esta conferencia internacional organizada por la BVG y el Consejo de Las Américas, dirigido a inversionistas y bancos internacionales.

Merchandising

Diseño y producción de displays promocionales de FILANFONDOS. Estos displays son usados en la Matriz FILANFONDOS y en los eventos en los que participamos.

Diseño de dispensadores de folletos de productos, para todos los puntos de ventas de FILANFONDOS y FILANBANCO

Diseño y producción de afiches publicitarios + tableros para difusión de los rendimientos de los fondos de inversión.

Estos afiches se están instalando actualmente en los puntos de ventas a nivel nacional. Todas las semanas del 2.001 se publicarán los rendimientos de los fondos, para reforzar la decisión de inversión de los clientes en nuestros fondos.

Estrategia y Campaña Publicitaria para captaciones: "Estamos Más Alto Que Nunca"

Desarrollamos estrategia de mercadeo y campaña publicitaria para incrementar nuestras captaciones de inversiones durante los últimos meses del 2.000. La estrategia fue analizada por Comité Ejecutivo y diferida para el año 2.0000, dados los problemas de imagen del banco y las repercusiones que éstos han tenido en los negocios de la Empresa.

Descongelamiento Diciembre 2.000

Publicación de avisos en El Universo dirigido a los clientes del Progreso y otros bancos cerrados, para incentivarlos a depositar su dinero en los fondos de inversión.

Desarrollo de Nuevos Productos

Se formuló el desarrollo de 5 nuevos productos para el año 2001. El desarrollo de los productos se iniciará a partir de En 2.001, para lanzar dos durante el primer semestre y dos durante el segundo semestre.

1. Fondo de Inmigrantes



8

2. Fideicomiso Agro-Exportador
3. Fondo de Vivienda
4. Fideicomiso de Flujos
5. Fideicomiso Educativo

Distribución de Fondos Extranjeros (American Express)

Con el fin de incrementar el portafolio de productos disponibles para la venta, en el mes de noviembre del 2000, se tomó contacto con entidades extranjeras tanto con asiento en Nueva York como en Miami.

Se pretende aprovechar la licencia que mantiene la compañía, que le permite distribuir Fondos Internacionales.

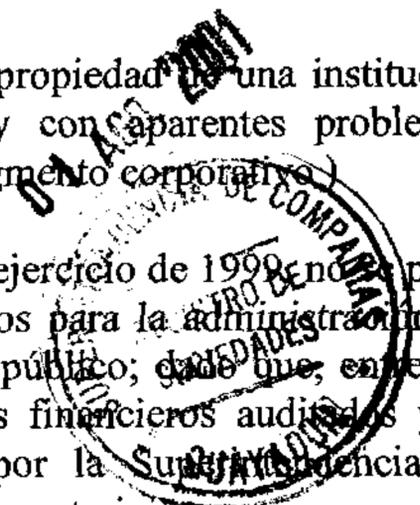
Se visitaron y contactaron Bank of New York, American Express Bank, Colonial Bank, First Union, Union Planters, Hamilton, Barclays.

Se mostraron interesados American Express Bank, Colonial Bank y Union Planters. De ellos, American Express nos mandó formalmente contratos para estudio y posterior firma para la distribución de sus Fondos Internacionales. Como requisito exigieron el pronunciamiento de una Firma de Abogados local, habiendo ellos escogido Fabian Ponce & Asociados, con quienes se contrató el correspondiente análisis y emisión de una opinión legal para proceder. Estamos a la espera de la carta de los abogados.

Problemática para la mayor generación de negocios

Debemos señalar que los mayores obstáculos que la Empresa tuvo que enfrentar a lo largo del año 2000, en lo que se refiere a participación y generación de nuevos negocios, fueron los siguientes:

1. La imagen de Filanbanco y la oleada de rumores de índole financiero – político que generaron desconfianza entre la clientela de la Compañía y que proveyeron a la competencia de una eficaz arma de “dumping” ; esto es, una aparente falta de solidez y cuestionamientos en cuanto a la permanencia institucional del Grupo, en un entorno volátil y altamente problemático en el aspecto económico. (negocios de fiducia y fondos)
2. Ser una entidad relacionada con el Estado (AGD) y de propiedad de una institución cuestionada en su manejo administrativo – político y con aparentes problemas financieros como Filanbanco. (negocios de fiducia – segmento corporativo)
3. Por no disponer de los Estados Financieros Auditados del ejercicio de 1999, no pudo participar en ninguna de las varias licitaciones y concursos para la administración de fondos y activos de instituciones autónomas y del sector público; dado que, entre los requisitos exigidos, constaban la presentación de estados financieros auditados y el certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías, contra la condicionalidad de tener el documento anterior.



N

4. Permanente revisión, solicitudes de información y presencia física de auditores de la Superintendencia de Compañías y de Bancos, como pedimentos del Ministerio Público, en relación a la gestión y servicios operativos que durante 1998 la compañía proveyó a Filanbanco Trust, por los Fondos Libertador y Latin Trust; y cuya responsabilidad no es de la actual administración de la Empresa.

4. Proyectos

4.1. Unidad Inmobiliaria.-

Desde el mes de agosto del 2000, Filanfondos ha liderado dentro de la Organización la constitución de una Unidad o Departamento encargado de la administración y comercialización de los bienes inmuebles, denominados improductivos.

Como se ha informado permanente y oportunamente al Directorio del Banco, el proceso anotado ha contemplado:

- El levantamiento de información o catastro de bienes, clasificados en las cuentas 17 catalogados como improductivos;
- El diseño y estructuración de la Unidad; y,
- La conceptualización de los procesos y manuales de operación.

Inicialmente se había conceptualizado la Unidad dentro de Filanfondos, pero en virtud a situaciones estratégicas de mercado e imagen, se ha optado por incluirla en el Area de Normalización de Activos o Créditos Especiales.

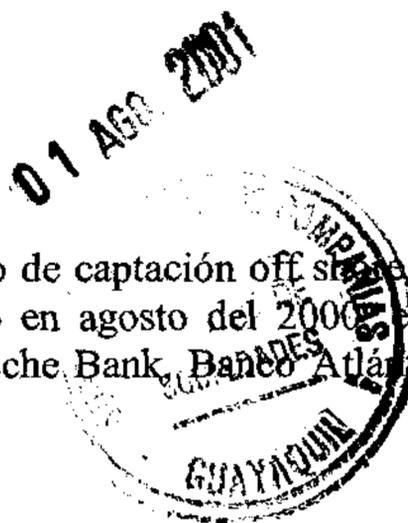
En atención al encargo asumido por la Empresa, están listos desde el 11 de octubre del 2000 los siguientes:

Manuales de Procedimientos Operativos; y,
Manuales de Perfiles y Funciones de los Cargos.

Está previsto presentar un informe de gestión general en relación a los procesos relacionados con este Proyecto.

4.2. Fondo Inmobiliario

En atención a la propuesta de estructuración de un mecanismo de captación off shore con garantía inmobiliaria, presentado al Directorio de Filanbanco en agosto del 2000, en el período reportado se continuaron con los contactos con Deutsche Bank, Banco Atlántico, Van Eck y Latin World Securities.



Latin World Securities hizo una presentación al Directorio del Banco el 10 de octubre del 2000, que no fuera acogida.

Deutsche Bank, dada la situación del país, ha diferido cualquier decisión al respecto.

Con Banco Atlántico PLC se mantuvo una reunión de trabajo en Miami, el 7 de noviembre del 2000, con el Gerente General, Vicepresidente de Banca Privada, Abogados y Gerente General del Banco Atlántico Bahamas.

Con fecha 15 de diciembre del 2000 se recibió la aceptación del referido Banco para hacer un "Due Dilligence", con miras a la formalización de la propuesta de conformación de instrumentos de captación en el exterior para Filanbanco. Propuesta que, por instrucciones de la Gerencia General de Filanbanco, fue aceptada, excepción hecha de la asunción de costo alguno por tal revisión y estudio. En tal sentido se ha contestado al Gerente General del Banco Atlántico.

Atentamente,



Ab. Francisco Nugué Varas



Ing. Alan Gil Aguilar

