



**MEJORA EN EL PROCESO DE PAGOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE
INMOBILIARIA EN FIDUCIARIA DE OCCIDENTE S.A.**

ANGEE YISSE RODRIGUEZ ALBA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Facultad de ciencias Administrativas y Contables
Bogotá
2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	Antecedentes e Historia de la empresa.....	4
2.	Descripción del problema.....	5
3.	Identificación de alternativas de solución	6
4.	Marco Conceptual que soporta las alternativa(s) que se van a aplicar.....	7
	4.1.1. Análisis sectorial	7
	4.1.2. Tendencias	11
	4.1.3. Cifras	12
5.	Objetivo General de la propuesta.....	15
6.	Alcance de la propuesta	15
7.	Organización y desarrollo	15
8.	Fases del proyecto.....	16
9.	Cronograma de trabajo ejecutado.....	17
10.	Experiencias aprendidas.....	18
11.	Conclusiones y recomendaciones.....	18
12.	ANEXOS:.....	19

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	


1. Antecedentes e Historia de la empresa

La fiducia en el derecho romano manifiesta que eran acuerdos mediante los cuales una persona transfería los bienes a otra persona de entera confianza, para que con autoridades de dueño los administrara y transfiriera a terceros o los devolviera posteriormente.

En Colombia para el año 1923 se incorporó por primera vez la figura de fiduciaria, para este momento la fiduciaria formaba parte del negocio bancario, a la postre en el año 1971 el código de comercio permitió que las sociedades anónimas también pudiesen desarrollar actividades fiduciarias independientes, especializadas, diferentes de los bancos, lo cual dio origen a las sociedades fiduciarias, la ley 45 de 1990 denominada reforma financiera dispuso que el negocio fiduciario únicamente pudiera ser desarrollado por sociedades fiduciarias catalogadas como empresas de servicios financieros, totalmente independientes de los bancos, a partir de ese momento y de la combinación de creatividad y soporte legal y una fuerte capacidad de adaptación del sector permitieron que se acelerar su crecimiento entre los años 1991 y 1996.

Los orígenes de la organización Fiduciaria de Occidente se remontan al año 1991, en este año la empresa inició sus operaciones como una sociedad de servicios financieros con presencia a nivel nacional; actualmente, la fiduciaria cuenta con el respaldo del Banco de Occidente S.A., quien también es miembro del Grupo Aval.

En el año 1992, se crearon los fondos comunes especiales: Occicambios, Occitoresos y Occibonos; así mismo, se incursionó en las tipologías de fiducia de garantía y fiducia pública. Para 1994 se estrenó el patrocinio anual del Premio Nacional del Periodismo Económico Fiduoccidente – ANIF; en 1995 se celebró la gestión de los contratos de fiducia de administración con la garantía de los bonos emitidos por el Distrito Capital.

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	

Cuatro años más tarde, en 1999, la Fiduciaria consiguió la primera calificación de riesgo AA+, emitida por la sociedad Calificadora de Valores de Colombia *Duff & Phelps* quien actualmente es *Fitch Ratings Colombia S.A. SCV*.


En el 2000 la Fiduciaria de Occidente ya contaba con \$1.6 billones de pesos de recursos administrados como activos fideicomitidos; al siguiente año, lideró la democratización de acciones para el Grupo Aval, esta fue la primera vez que se realizó en Colombia; para el año 2002 la agencia calificadora *Duff & Phelps* le permitió a la fiduciaria la máxima calificación AAA como administradora de activos.

No obstante, gracias al crecimiento de la compañía, se compraron las instalaciones para la dirección general en Bogotá en el año 2004; la Fiduciaria dio otros grandes pasos dentro de su perspectiva de alcanzar un mejor servicio y fue cuando en el 2005 obtuvo el certificado de calidad ISO 9001: 2008; de esta manera, continuó prosperando y en 2007 ya contaba con 10 oficinas a nivel nacional; posteriormente, se implementó la nueva y robusta plataforma tecnológica SIFI para el año 2012 y en el año 2013, lanzo el portal transaccional Fidu.Web. .

Unos de sus avances actuales más notorios fue el lanzamiento del primer Fondo de Capital Privado para el año 2014. Su gran trayectoria, de más de 25 años, le ha otorgado un reconocimiento importante en el mercado y la ha ubicado como una de las principales fiduciarias de Colombia con más de \$2.5 billones de pesos en activos con la experiencia en la administración de los recursos para proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda

2. Descripción del problema

La Fiduciaria de Occidente S.A., cuenta con la experiencia y la trayectoria en la administración de recursos para proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda, mediante un esquema fiduciario por medio del cual se crea un patrimonio autónomo para la administración de recursos de terceros destinados al desarrollo de proyectos, este esquema consiste fundamentalmente en ser la herramienta a través de la cual se

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	


desarrolla el proyecto y donde participan distintas fuentes de financiación como son los compradores, los créditos y los inversionistas. De otra parte, intervienen los constructores o gerentes del proyecto.

Una de las principales funciones de la Fiduciaria consiste en realizar los pagos que instruya el constructor, con cargo a los recursos aportados por los compradores, una vez se cumplan las condiciones comerciales, técnicas, financieras y legales establecidas en el contrato fiduciario para la entrega de recursos al constructor (Punto de Equilibrio).

Actualmente la “Fiduciaria de Occidente S.A.” realiza los pagos instruidos por los constructores directamente a sus proveedores y la unidad encarga de aplicar las instrucciones es la encargada de liquidar, retener y pagar los impuestos de acuerdo con la calidad tributaria del beneficiario de pago; igualmente, de la entrega oportuna de los recursos. Esta situación ha generado que la fiduciaria tenga mayor carga operativa y se generen reproceso por la aplicación inadecuada de los impuestos, así como también quejas de los clientes por la demora en la disponibilidad de los recursos, teniendo en cuenta que este proceso requiere varios filtros para la aplicación.

3. Identificación de alternativas de solución

1. Mediante la designación oportuna de recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos a la unidad de pagos, se buscara lograr la programación y aplicación únicamente de las instrucciones de los proyectos inmobiliarios.
2. Realizar los pagos como giros o anticipos directamente al constructor para que sea él quien realice oportunamente la dispersión de los recursos a sus proveedores de hierro, cemento, alambre, entre otros insumos.
3. Contratar una firma especializada con alta experiencia, en la generación de pagos a proveedores y dispersión de los recursos como lo son EY building o BDO lo cual aliviaría la carga operativa de la dirección de inmobiliaria.

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	

4. Marco Conceptual que soporta las alternativa(s) que se van a aplicar

4.1.1. Análisis sectorial

Para entrar en contexto es necesario comprender el concepto y la importancia de la actividad de las fiducias inmobiliarias.

¿Qué es la Fiducia Inmobiliaria?

Los negocios fiduciarios son 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, con el propósito de que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero (Superfinanciera de Colombia, 2016).

El esquema fiduciario es una herramienta para todos los que intervienen en un proyecto inmobiliario (entidades financieras, proveedores, constructores, adquirientes, promotores, propietarios de terrenos). Promueve la confianza, profesionalismo y transparencia.

Algunos de los proyectos en los cuales participan las sociedades fiduciarias son: Vivienda, Renovación urbana, Centros comerciales, Oficinas, Bodegas, Turismo, Zonas Francas, Infraestructura.

Las Partes intervinientes son:

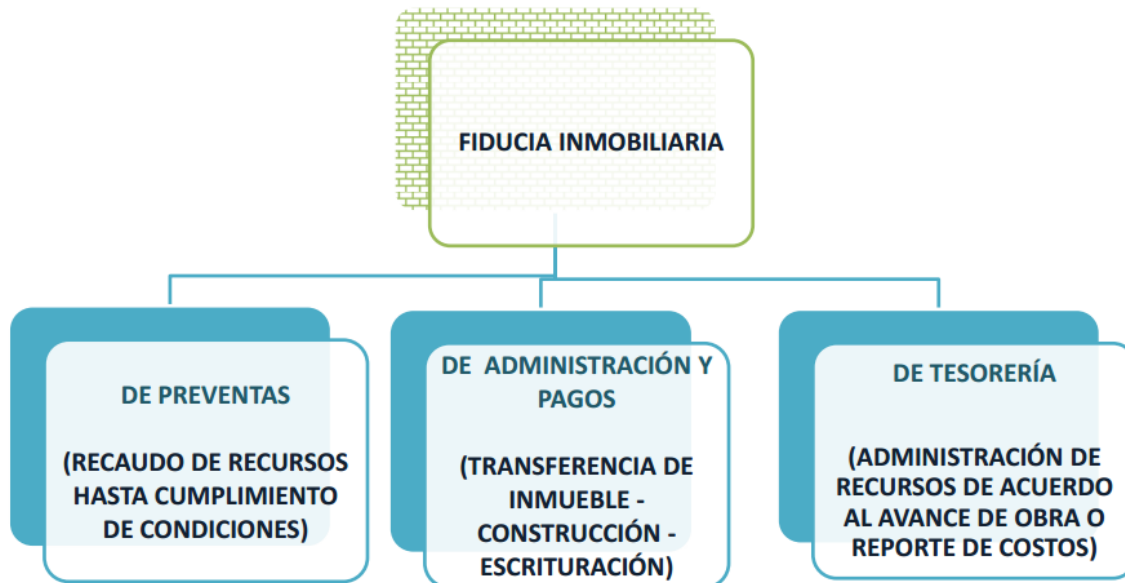
FIDEICOMITENTE: Constructor o promotor del proyecto. Define la finalidad del contrato y suministra las instrucciones a la Fiduciaria. Es el responsable de la ejecución, promoción y cumplimiento de la construcción, bien sea directamente o que el fideicomitente decida subcontratar para dichos efectos.

SOCIEDAD FIDUCIARIA: Sociedades de servicios financieros, autorizadas y sujetas a la Inspección, control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Administra los recursos y bienes, de acuerdo con las instrucciones establecidas por el fideicomitente y las normas vigentes.

TERCEROS PARTICIPANTES DEL PROYECTO: Es todo aquel interesado que no hace parte del contrato fiduciario, pero se vincula como futuro propietario o beneficiario de área. (ASOFIDUCIARIAS, 2014)


Grafica 1. Modalidades de la Fiducia Inmobiliaria



Fuente: SuperFinanciera

FIDUCIA INMOBILIARIA DE PREVENTAS: Fideicomitente Constructor: Establece las condiciones sobre las cuales se desarrollara el proyecto de acuerdo con el punto de equilibrio que se defina, para la posterior entrega de los recursos.

Fiduciaria: Recibe sumas de dinero destinadas a la separación de los inmuebles por parte de los adquirentes de las unidades y verifica el cumplimiento de las condiciones para la entrega de los recursos. Las sumas recaudadas por la fiduciaria se transfieren al

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	

constructor, para el desarrollo del proyecto, cuando se cumplen las condiciones Comerciales, técnicas y jurídicas del proyecto (punto de equilibrio, permiso de ventas y licencia de construcción).

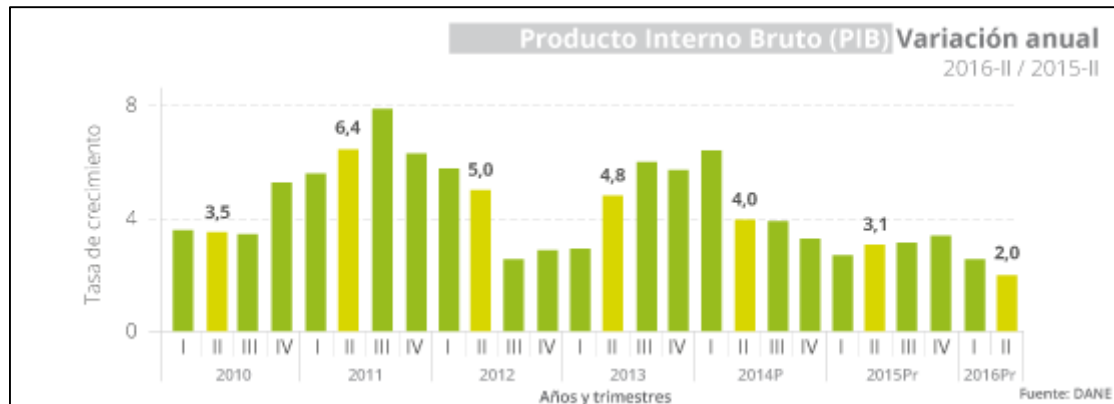
Conlleva para la sociedad fiduciaria como obligación principal, efectuar el recaudo de los dineros provenientes de la promoción y consecución de interesados en adquirir inmuebles dentro de un proyecto inmobiliario. En este caso, la fiduciaria recibe los recursos como mecanismo de vinculación a un determinado proyecto inmobiliario y los administra e invierte mientras se cumplen las condiciones establecidas para ser destinados al desarrollo del proyecto inmobiliario. (Superfinanciera de Colombia, 2016)

FIDUCIA DE ADMINISTRACION DE PAGOS: En virtud del cual se transfiere un bien inmueble a la sociedad fiduciaria, sin perjuicio de la transferencia o no de otros bienes o recursos, para que administre el proyecto inmobiliario, efectúe los pagos asociados a su desarrollo de acuerdo con las instrucciones señaladas en el acto constitutivo y transfiera las unidades construidas a quienes resulten beneficiarios del respectivo contrato.

En desarrollo de este negocio la sociedad fiduciaria puede asumir la obligación de efectuar la escrituración de las unidades resultantes del proyecto inmobiliario. (Superfinanciera de Colombia, 2016)

FIDUCIA DE TESORERIA: Tiene como finalidad principal encomendar a la sociedad fiduciaria la inversión y administración de los recursos en efectivo destinados a la ejecución de un proyecto inmobiliario. El servicio de Fiducia, pertenece al sector Establecimiento Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y servicios a las empresas; específicamente al subsector Intermediación Financiera.

Gráfica 2. Producto Interno bruto (PIB)



Fuente: DANE 2015-2016

El sector de Establecimiento Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y servicios a las empresas ha tenido un comportamiento al alza a través de los años.

En el segundo trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: industria manufacturera; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. (DANE, 2016)

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia vigila y autoriza, las siguientes sociedades fiduciarias:

Tabla 1. Sociedades Fiduciarias autorizadas por la Superfinanciera

No.	Fiduciaria
1	Acción Fiduciaria S.A.
2	Alianza Fiduciaria
3	BBVA ASSET Management S.A.
4	Citrust Colombia S.A. Sociedad
5	CorpBanca Investment Trust Colombia
6	Correval Fiduciaria S.A.
7	Fiduagraria S.A.
8	Fiduciaria Bancolombia S.A.
9	Fiduciaria Bogotá S.A.
10	Fiduciaria Central S.A.

11	Fiduciaria Colmena S.A.
12	Fiduciaria Colpatria S.A.
13	Fiduciaria Colseguros S.A.
14	Fiduciaria Corficolombiana S.A.
15	Fiduciaria Davivienda S.A.
16	Fiduciaria de Occidente S.A.
17	Fiduciaria Fiducor S.A.
18	Fiduciaria La Previsora S. A.
19	Fiduciaria Popular S.A.
20	Fiducoldex S.A.
21	Fidupaís S.A.
22	Fidupetrol S.A.
23	Gestión Fiduciaria S.A
24	Helm Fiduciaria S.A.
25	HSBC Fiduciaria S.A.
26	Servitrust GNB Sudameris S.A.
27	Skandia Sociedad Fiduciaria S.A.
28	BNP Paribas Securities Services Sociedad Fiduciaria

Fuente: Superfinanciera

El sector de la construcción cuenta con el instrumento fiduciario como importante aliado para el desarrollo de proyectos con diferentes finalidades. En este tipo de negocio se encuentran tres subtipos definidos por la normatividad como: Fiducia de Administración y Pagos, de Tesorería y Preventas, según lo indica la Asofiduciarias en el informe anual sector financiero publicado el 17 de Marzo de 2016.

4.1.2. Tendencias

Un artículo publicado por la Revista Virtual Dinero el 26 de Mayo de 2016 informa que la presidente de Asofiduciarias, Stella Villegas de Osorio afirma que “ El impulso que tendrá este año el renglón vivienda y otros destinos como centros comerciales, hoteles y oficinas en las principales ciudades del país significará un mayor volumen de actividades bajo esta modalidad de administración dirigida por voceros profesionales de entidades sometidas a la supervisión de la Superfinanciera, como son las fiduciarias”.

De acuerdo con los cálculos del gremio, la fiducia inmobiliaria crecería cerca de 27% al finalizar 2016, en términos de volumen de activos administrados. En número de negocios, se estima un crecimiento de 15% anual, para alcanzar cerca de 8.000 administrados al cierre del año.

Dentro de las perspectivas para 2016 en este sector está el aumento en la penetración de la fiducia inmobiliaria en un mercado que seguirá creciendo gracias a los estímulos del Gobierno a la vivienda. Tal como lo señala Mario Andrés Estupiñán Alvarado, presidente de Fiduciaria de Occidente, “nuestros cálculos indican que este tipo de ayudas contribuyen al incremento del PIB en 0,4 puntos en 2016 y la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) prevé que la construcción de edificaciones crecerá 9,7% para el año en curso”. (Revista Dinero, 2016)

4.1.3.Cifras

La fiducia inmobiliaria ha generado un gran avance en el sector de la construcción en Colombia durante los últimos años, se ha comprobado que por medio del mercado de los proyectos inmobiliarios, la confianza de los clientes ha ido aumentando, esto se debe a que la acción jurídica se ha basado en altos principios éticos, transparentes y responsables, lo cual ha permitido una gran evolución en la economía y finanzas del país.

Según las estadísticas presentadas por La Asociación de Fiduciarias, el informe presentado demuestra que a junio del año 2015,

- El negocio Inmobiliario registró un crecimiento igual a \$9 billones (23.7%).
- Dentro de las sociedades fiduciarias sobre las cuales se registran las principales variaciones se encuentra Alianza Fiduciaria, entidad que incremento el valor de sus activos administrados por valor de \$2.5 billones vinculado también con un incremento en la cantidad de negocios activos de 259 correspondientes a 23.7%.

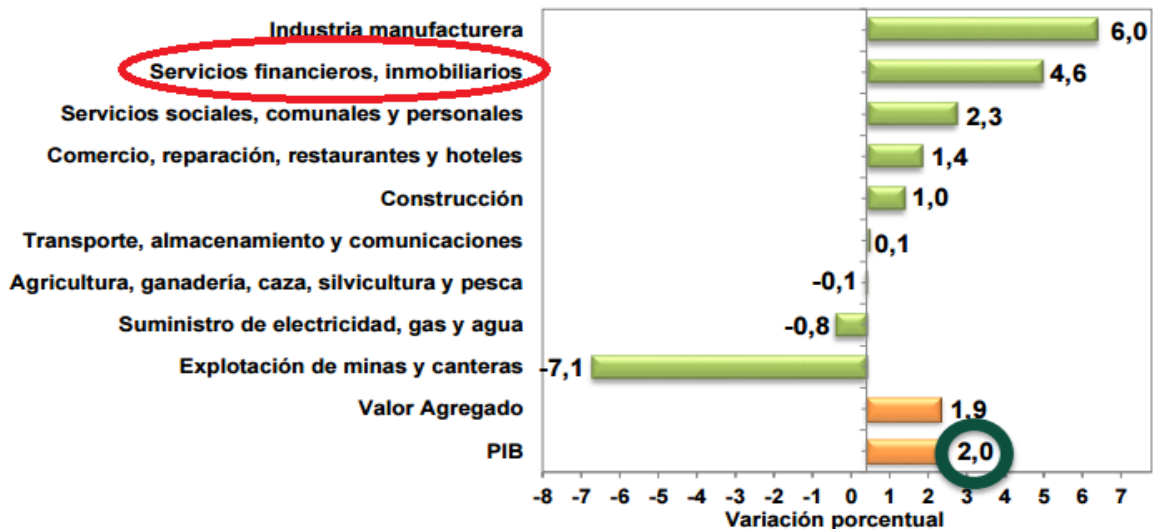
- Así mismo, aparecen entidades con crecimientos importantes como son: Fiduciaria Bogotá con \$1.5 billones (Incremento 18.5%), Acción Fiduciaria (Incremento 43.7%) y Fiduciaria Bancolombia con 1.1 billones (Incremento 54.3%).
- Otros incrementos importantes están dados por Fiduciaria Bogotá y Fiduciaria Bancolombia, las cuales registran incrementos de 16.8% y 11.9% respectivamente. Esta última entidad aumento el valor administrado por activos, sin embargo, el número de negocios activos para el periodo disminuyo en cerca de 221 negocios.

Las sociedades fiduciarias han ido formando con el tiempo un negocio rentable, tanto para las administradoras como para los inversionistas y esencialmente para los beneficiarios, que han podido obtener su vivienda frecuentando las diferentes clases de fiducia, demostrando continuamente un incremento en las ganancias económicas de las sociedades fiduciarias.

Según como lo indica la Superintendencia de Financiera y Asofiduciarias al cierre de 2015 se administraron recursos que por \$43.3 billones, en un total de 6.956 fideicomisos, activos que representan el 12.2% del total administrado por el sector y, respecto del número de negocios, representa el 28.5% del total.

En esta tipología, durante el año 2015 se gestionaron recursos adicionales por valor de \$11.3 billones, lo que corresponde a un crecimiento del 35.5%, en 891 negocios adicionales, frente al año anterior.


Gráfica 3. Variación porcentual anual 2016



Fuente: DANE

Para el segundo trimestre de 2016, seis de las nueve ramas presentaron crecimiento positivo.

En el primer trimestre de 2015 frente al mismo periodo del año anterior, el valor agregado de la rama Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 4,4%, impulsado principalmente por el aumento de la producción de servicios de intermediación financiera en 9,4%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 1,3%. Este resultado obedeció principalmente al crecimiento de los servicios de intermediación financiera en 2,9%, servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda en 1,0%. (DANE, 2015).

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	

5. Objetivo General de la propuesta.

Proponer un nuevo proceso para la realización de los pagos en la Dirección Inmobiliaria de Fiduciaria de Occidente S.A.

6. Alcance de la propuesta

La propuesta de mejoramiento al proceso de pagos se llevará a cabo en la Dirección Inmobiliaria de la Fiduciaria de Occidente S.A., dicha propuesta será realizada a los proyectos inmobiliarios públicos y privados en la ciudad de Bogotá con el fin de disminuir la carga operativa de la Fiduciaria y, de esta manera, aumentar la eficacia y la eficiencia de los servicios ofrecidos actualmente.

Al disminuir esa carga se realizará el acompañamiento al constructor en la elaboración y formulación de nuevos proyectos, así como en la asesoría del grupo financiero para la obtención de la financiación.

Lo anterior con el propósito de obtener la fidelización del cliente, por medio de la excelente prestación de los servicios que ofrece la fiduciaria y calidad en los mismos por medio de este reconocimiento en el manejo de negocios inmobiliarios se lograra también aumentar espectro de clientes.

7. Organización y desarrollo

Para el logro de los objetivos se espera desarrollar un diagnóstico que involucre recursos humanos y tecnológicos a partir de la información existente; así mismo, el levantamiento de entrevistas a funcionarios de la empresa y de la competencia.

8. Fases del proyecto

A continuación se determinaran las fases del proyecto, las cuales permiten seguir una metodología para el desarrollo del trabajo:

Tabla No. 1.

Fase 0	Planeación del proyecto
Descripción	Garantizar la adecuada planeación del proyecto
Actividades clave	Producto/Entregable
Elaborar y presentar la propuesta de trabajo para aprobación por parte de la Empresa.	Anexo 1. Presentación con propuesta de consultoría.
Firma del documento de confidencialidad por parte de los estudiantes.	Anexo 2. Documento de confidencialidad firmado.
Firma del documento de confidencialidad por parte de la Universidad y la Fiduciaria.	Anexo 3. Documentos de confidencialidad firmados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2.

Fase 1	Recopilar información
Descripción	De los procesos que se ejecutan y la manera como se hacen actualmente en la Dirección Inmobiliaria de Fiduciaria de Occidente S.A.
Actividades clave	Producto/Entregable
1.1. Acceder a los archivos o registros de la Organización.	Anexo 1. Procesos documentados.
1.2. Realizar entrevistas a los funcionarios que intervienen en el proceso con el fin de conocer acontecimientos relevantes.	Anexo 2. Informe con el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta realizada, a los funcionarios del área de gestión inmobiliaria.
1.3. Programar reuniones con el coordinador de la Dirección con el fin de conocer como está afectando la situación al área.	Anexo 3. Acta de reunión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.

Fase 2	Analizar el proceso de pagos
Descripción	Garantizar la adecuada planeación del proyecto.
Actividades clave	Producto/Entregable
Identificar en el proceso la mejora propuesta.	Anexo 1. Slide representación de la parte del proceso donde interviene la mejora.
Validación del proceso de pagos dentro del mapa de procesos de la organización.	Anexo 2. Mapa de procesos – Análisis

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4.

Fase 3	Diseñar una nueva propuesta
Descripción	Garantizar la adecuada planeación del proyecto.
Actividades clave	Producto/Entregable
Realizar un diagnóstico partiendo de la fase 2.	Anexo 1. Informe diagnóstico.
Selección de la alternativa de mejora para el proceso de pagos.	

Fuente: Elaboración propia

9. Cronograma de trabajo ejecutado

Como se evidencio en el punto 8 Fases del proyecto, el trabajo se llevó acabo en cuatro fases las cuales fueron aplicadas en un lapso de tiempo no mayor a seis meses analizando todo el proceso de pagos como se ha demostrado a lo largo del trabajo.

Es importante mencionar que se presentaron diferencias frente a lo planeado, donde el mayor obstáculo fue el tiempo, en la recolección de la información y planteamiento.

10. Experiencias aprendidas


Es una gran responsabilidad la búsqueda de soluciones a un problema que le permita a la empresa generar beneficios y ahorros, reducir riesgos y tiempos, evitar contingencias y promover el cumplimiento de sus obligaciones pero, así mismo, es un aporte profesional al desarrollo de estrategias, el análisis y la gestión realizada en cada fase del proyecto, ver el apoyo de la organización en el diseño de una propuesta es gratificante.

11. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el trabajo y análisis realizado en la Fiduciaria de Occidente S.A., se puede decir que una vez identificadas las falencias en el proceso de pagos en la Dirección Inmobiliaria, se logró establecer una propuesta consolidada y clara para mejorar la optimización de los recursos al interior de la organización, minimizando los procesos operativos.

Así mismo en la culminación de este trabajo se pudo evidenciar que la modalidad de grado de fortalecimiento empresarial en la Universidad de la Salle, es una fuente de ataque a los problemas que puedan surgir en cualquier organización, bien sea en los procesos internos o en alguna situación que se esté presentando con frecuencia y que no permita el normal desarrollo de las actividades de la empresa y la satisfacción al cliente.

Estos diagnósticos puedan ser destacados porque permiten a los estudiantes que por medio de una consultoría puedan resolver un problema concreto y que no haya sido posible resolver por la falta de tiempo o de capacidad del personal en la misma empresa.

	Mejora en el proceso de pagos para la dirección de gestión de inmobiliaria en fiduciaria de Occidente	UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL		

12. ANEXOS:

- a) Carta de intención en original por parte de la empresa, donde se autoriza a él(los) autor(es) al desarrollo del proyecto.
- b) Soportes de los productos o entregables.
- c) Carta de confidencialidad por parte del Universidad de la Salle a la Fiduciaria de Occidente S.A.
- d) Carta de entrega de un original del informe final a la empresa.