

TRABAJO DE GRADO PRACTICA EMPRESARIAL FIDUPREVISORA S.A.



PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

TRABAJO DE GRADO PRACTICA EMPRESARIAL

PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE

Magister en Educación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

Fray José Gabriel MESA ANGULO, O.P.

Rector General

P. Eduardo GONZALEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

Fray Rodrigo GARCIA JARA, O. P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano Facultad Negocios Internacionales

Agradecimiento

Agradecido estoy con las personas que hicieron posible mi paso por la universidad, mi padre Lizandro y mi madre Sirley quienes dedicaron sus esfuerzos de trabajo a apoyar mi desarrollo como profesional.

En los espacios académicos quiero agradecer a los profesores que hicieron de mi proceso de formación una verdadera constante de aprendizaje y superación, con quienes nos permitimos abrir espacios de debate, de investigaciones y de participación en actividades académicas innovadoras que me llevaron a descubrir mis habilidades y sacar todo el potencial que tenía para dar, a esos profesores digo gracias.

Una parte muy especial también fueron los compañeros que conocí en el camino con quienes acumulé historias y tuve la oportunidad de formarme, quienes apoyaron mis posturas y también quienes se opusieron a ellas, también les digo gracias.

Tabla de contenido

	Pag.
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Glosario.....	12
Introducción.....	14
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo General	15
1.2 Objetivos Específicos.....	15
2. Justificación	16
3. Perfil de la empresa.....	17
3.1 Historia de la empresa	17
3.2 Ubicación Geográfica de la empresa:.....	18
3.3 Misión.....	19
3.4 Visión	19
3.5 Estructura Organizativa.....	19
4. Cargos y Funciones.....	21
4.1 Proceso de Licitación	22
4.2 Gerencia de Negocios.....	22
4.3 Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones.....	24
5. Análisis Pestel	27
6. Análisis DOFA.....	30
7. Planteamiento Plan de Mejora	33
7.1 Identificación de la problemática	33
7.2 Objetivo General Plan de Mejora.....	34
7.3 Objetivos Específicos.....	34
7.4 Justificación del Plan de Mejora	34
7.5 Banca de Inversión	35
7.5.1 Actividades y Servicios financieros.....	36
7.6 Estructura organizacional.....	36
7.7 Gerente: Cargo Ocupado.....	37

7.7.1	Funciones ya establecidas.....	37
7.8	Abogado Principal.....	41
7.9	Analista Financiero Senior: Cargo Bacante	41
7.10	Analista de Banca de Inversión: Cargo Ocupado	42
7.11	Especialista en productos estructurados: Cargo Bacante	43
8.	Diseño e implementación de procesos y procedimientos	45
	El reto es proponer a la empresa, lo que sería la mejor manera de implementar una serie de pasos, acciones o etapas interrelacionadas y lógicamente ordenadas entre sí, cuyos procedimientos, estarían detallados por secuencias específicas, reglas e instrucciones detalladas para llevar a cabo el mejor desempeño del área.....	45
8.1	Análisis de mercado	45
8.1.1	Identificación de tendencias y oportunidades en el mercado financiero.	45
8.1.2	Evaluación de Riesgos y Oportunidades de Inversión.....	46
8.1.3	Análisis de Competidores y Benchmarking.....	48
8.2	Proceso de Desarrollo de Productos Financieros	51
8.2.1	Investigación y Diseño de Productos Innovadores	51
8.2.2	Evaluación de viabilidad y legalidad de los productos.....	53
8.2.3	Desarrollo Planes de Comercialización y estrategias de Lanzamiento.....	54
8.3	Proceso Asesoría Jurídica y Financiera.....	56
8.3.1	Evaluación de Necesidades Financieras	56
8.4	Proceso Cumplimiento y Regulación.....	57
8.4.1	Monitoreo y Cumplimiento de Regulaciones Financieras y Legales	58
8.4.2	Preparación y Presentación de Informes a Autoridades Competentes	59
8.5	Proceso de estructuración financiera con bancos aliados para asegurar la gestión óptima de la financiación de negocios y las herramientas de gestión	59
9.	Impactos y Limitaciones	64
9.1	Impactos	64
9.2	Limitaciones	64
	Conclusión	66
	Referencias bibliográficas.....	67
	Anexos	69

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Ubicación geográfica de FIDUPREVISORA S.A</i>	18
Figura 2 <i>Edificio Fiduprevisora</i>	18
Figura 3. Organigrama de la empresa Fiduprevisora S.A.....	20
Figura 4 Asignación y seguimiento de trabajo en Gerencia de Negocios Fiduciarios	24
Figura 5 Análisis DOFA.	32

Lista de tablas**Pág.**

Tabla 1. Presentación de la empresa	17
Tabla 2 Análisis PESTEL	27
Tabla 3 Plan de Mejora	62

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Acta de Inicio	69
Anexo 2. Acuerdo de Confidencialidad.....	70
Anexo 3. Revisión Comités de Negocios	71
Anexo 4. Elaboración de actas de los Comités.....	71
Anexo 5. Cuadros comparativos Proyectos del Gobierno	72
Anexo 6. Presentación Ejecutiva Proyecto de Reforma Salud	72
Anexo 7. Presentación Principios ASG	73
Anexo 8. <i>Investigación Proyecto Reforma Laboral</i>	73
Anexo 9. <i>Esquema de análisis y seguimiento de normatividad</i>	74
Anexo 10. <i>Esquema comparación de cambios de normatividad</i>	74
Anexo 11. <i>Primera pagina Informe mensual de actividades</i>	75

Resumen

El presente trabajo de grado se centra en la experiencia práctica adquirida durante la participación en el programa "Mejores por Colombia 2.0" en Fiduprevisora S.A., empresa líder en el sector fiduciario colombiano. Como estudiante de Negocios Internacionales, tuve la oportunidad de desempeñar en dos roles fundamentales como evaluador en la Licitación Pública 002 de 2023 y como practicante en la Vicepresidencia de Inversiones, específicamente en el área de Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones.

En este último rol, se identificó la necesidad de fortalecer el apoyo jurídico especializado para la gestión de inversiones y carteras, por lo que el plan de mejora se enfocó en la estructuración de dicha área. Este plan incluyó el desarrollo de objetivos, la definición de la estructura organizativa, el establecimiento de metas alcanzables y la propuesta de nuevos productos financieros. A lo largo del documento, se detalla una investigación muy completa, realizada para sentar las bases de esta nueva área estratégica, abordando aspectos legales, normativos y de mercado, con el fin de brindar un soporte sólido a las operaciones de banca de inversión de Fiduprevisora S.A.

Palabras Clave: Sector Fiduciario, Licitación, Banca de Inversión, Asesoría, Investigación, Estructura.

Abstract

This degree work focuses on the practical experience acquired during the participation in the "Mejores por Colombia 2.0" program at Fiduprevisora S.A., a leading company in the Colombian fiduciary sector. As a student of International Business, I had the opportunity to perform in two fundamental roles as an evaluator in Public Bid 002 of 2023 and as an intern in the Vice-Presidency of Investments, specifically in the area of Legal Management of Investment Banking.

In this last role, the need to strengthen the specialized legal support for investment and portfolio management was identified, so the improvement plan focused on the structuring of this area. This plan included the development of objectives, the definition of the organizational structure, the establishment of achievable goals and the proposal of new financial products. Throughout the document, a very complete investigation is detailed, carried out to lay the foundations of this new strategic area, addressing legal, regulatory and market aspects, in order to provide a solid support to the investment banking operations of Fiduprevisora S.A.

Key words: Fiduciary Sector, Bidding, Investment Banking, Advisory, Research, Structure.

Glosario

Sociedad Fiduciaria: Son entidades de servicios financieros; sociedades anónimas autorizadas y sujetas a la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. Administra los activos de acuerdo con las instrucciones establecidas por el fideicomitente y las normas vigentes. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2015, p. 4)

Banca de Inversión: La banca de inversión es una división de servicios financieros que se enfoca en asesorar a empresas, gobiernos e individuos sobre cómo obtener capital de inversión, realizar fusiones y adquisiciones, y llevar a cabo otras transacciones financieras complejas. Esta rama de la banca se distingue por su enfoque en actividades de alto nivel y su capacidad para proporcionar asesoramiento especializado en áreas como la emisión de valores, la reestructuración corporativa, la valoración de empresas y la gestión de riesgos financieros. (Liaw, 2012)

Fideicomitente: Fideicomitente: Persona que celebra el contrato fiduciario con la sociedad fiduciaria, quién le encomienda una gestión determinada para una finalidad específica, y transfiere o entrega los bienes objeto del contrato. Adicionalmente, proporciona las instrucciones que debe seguir la entidad fiduciaria. Además, el fideicomitente tiene la facultad de ser beneficiario del negocio fiduciario o, en su defecto, designar a un tercero como tal. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017a, p. 4)

Encargo fiduciario: Mediante la celebración de este contrato, el Fideicomitente encomienda a una sociedad fiduciaria la administración de bienes, o los entrega para la ejecución de determinadas actividades, de acuerdo con la finalidad e instrucciones previstas en el contrato. El encargo fiduciario únicamente comporta la entrega de los bienes, pero no la transferencia de la propiedad. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017b)

Fiducia Mercantil: Conlleva la transferencia de la propiedad de bienes o derechos específicos a la sociedad fiduciaria mediante la celebración de un contrato de fiducia mercantil, los cuales salen de la propiedad del fideicomitente y constituyen un Patrimonio Autónomo, constituido para el cumplimiento de la finalidad prevista en el contrato, en provecho del mismo Fideicomitente o de un tercero (Beneficiario). (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017a, p. 6)

Fiducia Pública: Es el tipo de contrato fiduciario creado en la La Ley 80 de 1993, Estatuto

General de la Contratación Administrativa, que celebren las entidades públicas con las Sociedades Fiduciarias, sin transferencia de la propiedad. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017a, p. 6)

Patrimonio Autónomo: No es persona jurídica, pero es receptor de derechos y obligaciones derivados de la ley o de los actos realizados en desarrollo del contrato fiduciario. Su vocería y administración está a cargo de la sociedad fiduciaria, quien lleva la personería en las actuaciones procesales administrativas o jurisdiccionales. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017b, p. 8)

Fiducia de inversión: En este negocio fiduciario la finalidad es la inversión a cualquier título de sumas de dinero, de conformidad con las instrucciones del Fideicomitente en el respectivo contrato. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017a, p. 16)

Fiducia de Administración: En este negocio el fideicomitente entrega un bien o bienes a la sociedad fiduciaria, con o sin transferencia de la propiedad, para que los administre y desarrolle la gestión encomendada, destinándolos junto con los respectivos rendimientos, si los hubiere, al cumplimiento de la finalidad del respectivo contrato. (Central Fiducaria, 2013)

Fiducia Inmobiliaria: En la Fiducia Inmobiliaria la finalidad es la administración de recursos y bienes afectos a un proyecto inmobiliario, o a la administración de los recursos asociados al desarrollo y ejecución de dicho proyecto. Las sociedades fiduciarias deben identificar los riesgos del negocio a celebrar mediante la evaluación de sus particularidades, contar con contratos adecuados y divulgar la información al público sobre el alcance de su participación en el proyecto, según la modalidad de la fiducia inmobiliaria. (Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciaras), 2017a, p. 18)

Introducción

En el contexto empresarial actual, la búsqueda constante de la excelencia y la eficiencia se ha convertido en el eje central para el crecimiento sostenible de las organizaciones. Bajo esta premisa, Fiduprevisora S.A. impulsó el programa de excelencia "LOS MEJORES POR COLOMBIA 2.0", cuyo objetivo primordial consistía en identificar y abordar de manera oportuna las necesidades y problemáticas en materia de desarrollo de talento humano altamente calificado, vinculadas a los objetivos misionales de la entidad. Este programa se fundamentó en la promoción del mérito y la excelencia como pilares principales para la maximización de resultados.

El trabajo que realicé inicialmente luego del ingreso al programa fue el apoyo a un proceso de Licitación, posteriormente me involucré en el área de Gerencia de Negocios Fiduciarios, culminando en la Vicepresidencia de Inversiones, específicamente en el área de Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones. Bajo el contrato firmado, se asumió el rol de practicante de Negocios Internacionales, lo que permitió que apoyara en diferentes áreas de la empresa, sumergiéndome en un entorno muy dinámico y desafiante, debido a la constante adquisición de nueva información para el desarrollo de todas las obligaciones.

En este trabajo, se presenta una base conceptual para comprender el contexto del programa de excelencia y los objetivos que impulsaron su implementación. Asimismo, se describirá la metodología empleada durante mi participación, detallando cada una de mis responsabilidades, espacios de trabajo y los logros obtenidos durante mi proceso de desarrollo de práctica profesional.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Desarrollar la estructuración del área Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones en orden de las funciones requeridas para el funcionamiento de la vicepresidencia desde el marco jurídico garantizando la calidad y eficiencia de los procesos y negocios que adelanta la fiduciaria.

1.2 Objetivos Específicos

- Monitorear y comentar las noticias económicas y políticas locales e internacionales que puedan tener impacto en el mercado de valores.
- Administrar y actualizar las bases de datos de los indicadores macroeconómicos diseñadas para los modelos de proyecciones estadísticas.
- Presentar comentarios de análisis de coyuntura económica.
- Realizar las tareas definidas para la presentación de informes semanales, trimestrales y semestrales.
- Soportar en minería de datos para las investigaciones y análisis realizados por toda la vicepresidencia.
- Gestionar las bases de datos para los análisis financieros de los portafolios.
- Administrar las facturas radicadas a la vicepresidencia de inversiones para los pagos periódicos que se le realizan a los proveedores del área.
- Apoyar en la consolidación de los indicadores de gestión de los portafolios de terceros.
- Apoyar en el desarrollo de actividades operativas de la dirección de obras por impuestos de la Fiduprevisora.
- Apoyar con la Gestión de la base de datos de llegada de cobros y reporte del indicador de trámite de pagos.
- Apoyar en el desarrollo de esquemas de compilación de reportes contables para la oportuna producción de los informes de los negocios.
- Apoyar en la gestión y análisis de la correspondencia entrante operativa.

2. Justificación

El trabajo de práctica empresarial en Fiduprevisora S.A. ha sido una oportunidad invaluable para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación académica en el programa de negocios internacionales, específicamente enfocados en el ámbito de los negocios fiduciarios. Durante este período, tuve la oportunidad de sumergirme en un entorno profesional dinámico y desafiante, lo que me permitió complementar el aprendizaje teórico con experiencias prácticas significativas.

La elección de Fiduprevisora S.A. como entidad para llevar a cabo la práctica no fue fortuita. Esta empresa se destaca por su posición líder en el ámbito de los negocios fiduciarios y su compromiso con la excelencia en la gestión de recursos públicos y privados. El trabajo en FIDUPREVISORA S.A. ha involucrado el análisis detallado de diferentes procesos de negocios fiduciarios, así como la normativa estatutaria para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa y la comprensión de la importancia de la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos financieros tanto públicos como privados.

El programa de Negocios Internacionales ha sido fundamental para mi desarrollo en este entorno. La diversidad de temas cubiertos en mi formación, que abarcan desde estrategias comerciales globales hasta aspectos legales y éticos en los negocios internacionales, ha sido esencial para enfrentar los desafíos diarios que presenta el sector fiduciario. Además, la aplicación práctica de mis habilidades de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones ha sido una parte integral de mi contribución al equipo de Fiduprevisora S.A.

A través de esta experiencia de práctica, se ha fortalecido la capacidad para trabajar en un entorno empresarial real, mejorado habilidades de comunicación y ganado una comprensión más profunda de la importancia de la ética y la responsabilidad social en el ámbito de los negocios. La combinación de los conocimientos teóricos adquiridos en el programa académico y la experiencia práctica obtenida en Fiduprevisora S.A. me preparo sólidamente para enfrentar los desafíos futuros en el ámbito profesional.

3. Perfil de la empresa

Tabla 1. Presentación de la empresa

Datos	Descripción
Razón Social:	Fiduciaria la Previsora S.A.
NIT:	860.525.148-5
Lugar principal de prácticas:	la Calle 72 No 10 – 03
Lema o eslogan:	Comprometidos con lo que más valoras
Logo:	

Nota. Tomado de (Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora), 2020), <https://www.fiduprevisora.com.co/nuestra-empresa/>

3.1 Historia de la empresa

Explorar la historia de Fiduprevisora S.A., es adentrarse en un relato de éxito y compromiso con la comunidad financiera y empresarial de Colombia. Su trayectoria se caracteriza por la innovación, la excelencia en el servicio y un compromiso inquebrantable de impulsar el crecimiento económico y el desarrollo social del país.

Atendiendo lo expuesto en su página principal, en 1984, surgió Fiduprevisora al crearse el Fondo Nacional de Calamidades. Esta fiduciaria, conformada por Previsora S.A. Compañía de Seguros y otras entidades públicas, se estableció con el propósito de gestionar y administrar los recursos designados para la cobertura de desastres. (Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora), 2024).

En los 30 años transcurridos desde su creación, Fiduprevisora ha desempeñado un papel importante en la construcción de la nación y el bienestar social. Además de gestionar recursos para catástrofes, la fiduciaria ha participado en la liquidación de grandes empresas y el pago de pensiones.

Entre los proyectos más destacados figuran la liquidación del Fondo de Seguridad Social, la gestión del Fondo Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, el Fondo Nacional Francisco José de Caldas, el Fondo de Reconstrucción del Eje Cafetero, el Fondo de Pensiones

Públicas y las contribuciones a la Unidad de Restitución de Tierras.

La empresa también gestiona fondos relacionados con la liquidación de organizaciones como la Oficina Nacional Antidrogas y Cajanal EICE. De igual manera participa en la gestión del Fondo Humanitario Colombiano y del Fondo de Solidaridad Pensional, demostrando su compromiso con el desarrollo del país y el bienestar de los colombianos.

3.2 Ubicación Geográfica de la empresa:

A continuación, se detalla en las siguientes figuras, la ubicación y el edificio de Fiduprevisora S.A.

Figura 1 Ubicación geográfica de FIDUPREVISORA S.A

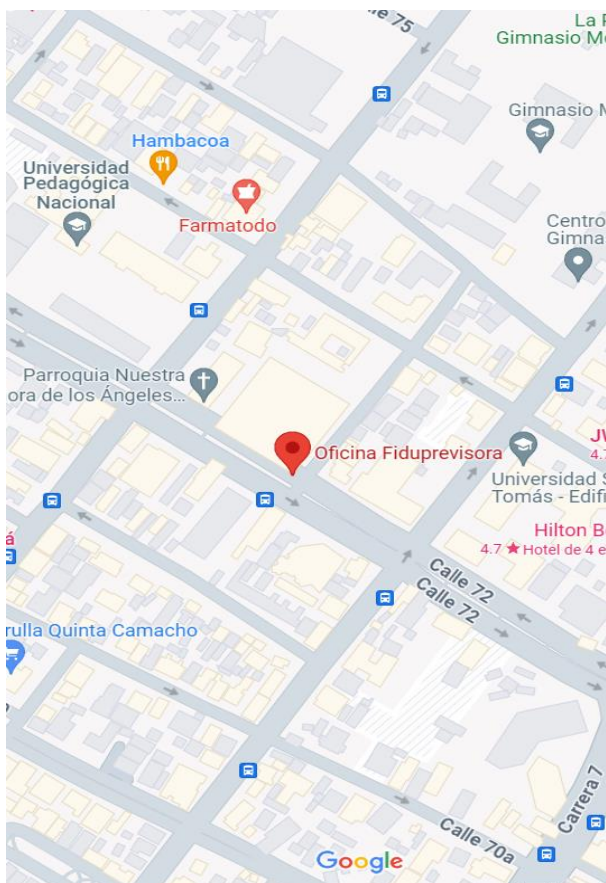


Figura 2 Edificio Fiduprevisora



Nota. La FIDUPREVISORA S.A, Sede principal Bogotá, ubicada en la Calle 72 No 10 – 03 Piso 4, 5, 8, 9, tomado de Google Maps y de la página de (Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora), 2023a) <https://www.fiduprevisora.com.co/nuestra-empresa/>

3.3 Misión

“Contribuir al desarrollo económico y social del país a través de soluciones financieras para la administración y gestión transparente y eficiente de recursos públicos y privados, mediante la prestación de servicios innovadores y confiables” (Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora), 2023b, p. 3)

Esta misión refleja el compromiso de la organización con el progreso económico y social del país, se compromete a proporcionar soluciones financieras que promuevan la gestión transparente y eficiente de los recursos públicos y privados. Enfocando la innovación, la fiabilidad en la prestación de servicios y demuestra su compromiso con el desarrollo sostenible y equitativo.

3.4 Visión

“Al 2025 nos afianzaremos como una fiduciaria socialmente responsable enfocada en la solución de las necesidades de nuestros clientes a través de servicios fiduciarios innovadores generando valor para nuestros accionistas y demás grupos de interés y siendo uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia” (Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora), 2023b, p. 4)

Esta visión proyecta la aspiración de la organización hacia el año 2025. Su enfoque se basa en la diferenciación, reforzando su posición como institución fiduciaria socialmente responsable y satisfaciendo eficazmente las necesidades de sus clientes mediante servicios fiduciarios innovadores. También se compromete a crear valor para sus accionistas y otras partes interesadas. Esta visión incluye ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia y estar comprometida no sólo con el éxito financiero sino también con el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

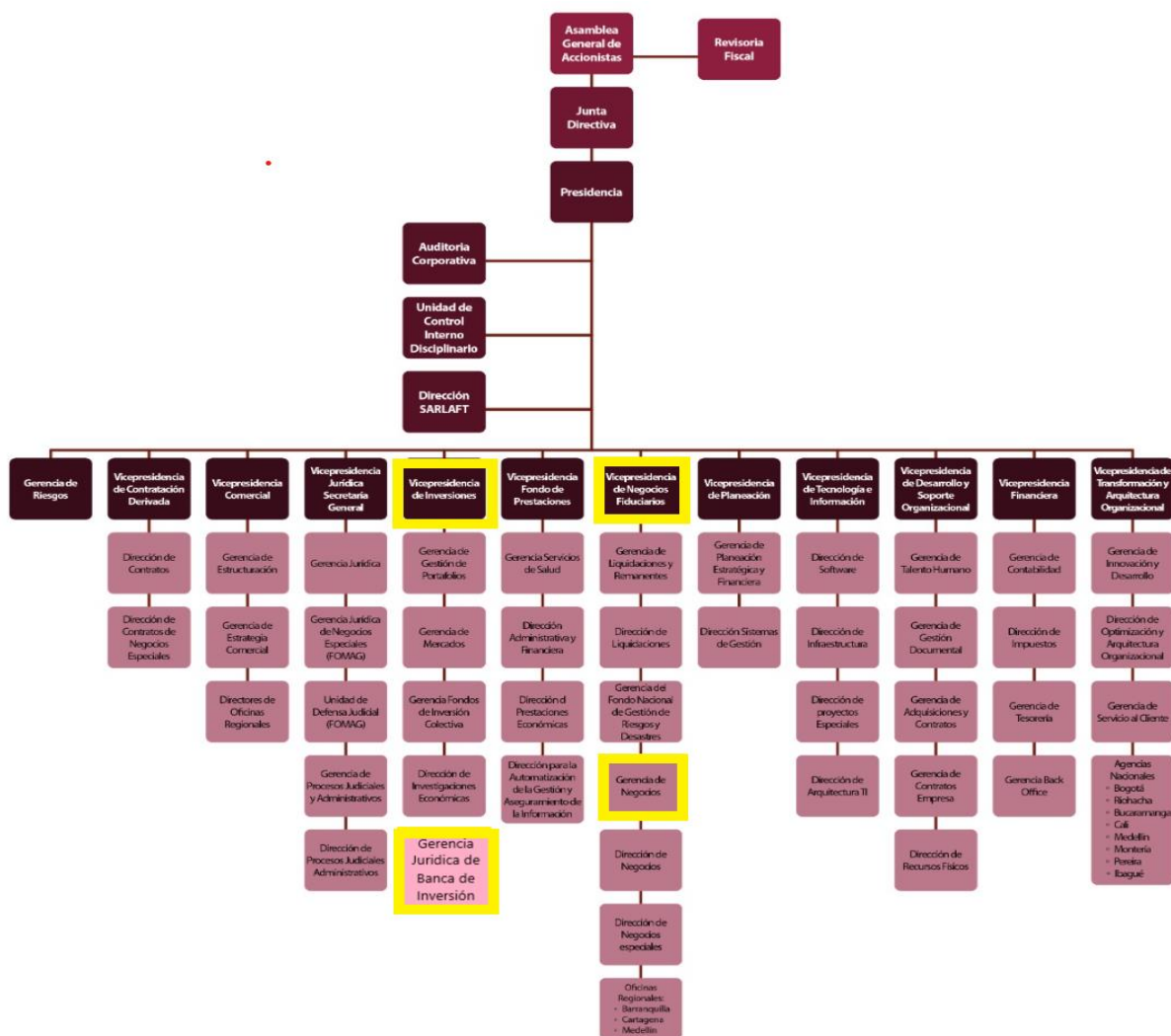
3.5 Estructura Organizativa

Forma en que está configurada un área, incluye las relaciones entre los diferentes departamentos y niveles dentro de la organización. También es la manera en la que se ordenan y dirigen los componentes de la organización para alcanzar objetivos. Los elementos esenciales de la estructura organizativa incluyen departamentos y unidades funcionales, jerarquía organizativa,

órganos de dirección, cadena de mando, roles, responsabilidades, comunicación interna, así como normas y procedimientos. (Mintzberg, 2009)

El organigrama que se muestra en la imagen representa la estructura organizacional de la empresa .

Figura 3. Organigrama de la empresa Fiduprevisora S.A.



Nota: Las áreas bordeadas en amarillo corresponden a las áreas en las que se desarrolló el trabajo de prácticas profesionales FIDUPREVISORA S.A (2023c) Organigrama empresarial URL <https://www.fiduprevisora.com.co/estructura-organizacional/>

4. Cargos y Funciones

La oportunidad de formar parte del programa "Los Mejores por Colombia" de Fiduprevisora S.A. ha representado una experiencia trascendental en mi formación profesional. Esta iniciativa, respaldada por la Resolución N°21 de 2023 (2023), refleja el compromiso institucional de la empresa por promover el desarrollo de los jóvenes talentos colombianos mediante prácticas laborales, profesionales, empresariales o judicaturas en diversas áreas de la entidad.

El 14 de agosto de 2023 envié el correo con mi historial académico y hoja de vida como aspirante al programa los mejores por Colombia 2.0 luego de enterarme de que a pesar de que ya se había cerrado la convocatoria para aplicar al programa y las posibilidades eran casi nulas, abrieron un espacio, 1na vacantes más; lo que me lleno de entusiasmo y esperanza ya que había investigado sobre la empresa y sabía la magnitud de esta y dimensionaba la oportunidad.

Este mismo día respondieron mi solicitud, citándome para una entrevista al día siguiente. Tras superar el riguroso proceso de selección, que evaluó aspectos como el promedio académico, una prueba de conocimiento y una entrevista personal, recibí la grata noticia de haber sido seleccionado como uno de los 44 estudiantes que serían protagonistas del anhelado programa.

Un sinnúmero de emociones me invadió en ese momento, tenía menos tiempo que el que tuvieron mis compañeros, debía cumplir con toda la documentación además de buscar radicarme en otra ciudad y enfrentar esta aventura laboral, académica y personal que la vida me ofrecía. Sin embargo, estaba dispuesto para asumir el reto con entrega y determinación.

El día 4 de septiembre, concrete mi participación en el programa luego de plasmar mi firma del contrato. Tenía muchas expectativas, sentí orgullo y me hacía falta mi familia en esta nueva ciudad, sin embargo, me dejé llenar de una profunda determinación por aprovechar al máximo esta oportunidad única que se abría ante mí. Durante el siguiente mes y medio, me sumergí de lleno en la dinámica empresarial de Fiduprevisora, asumiendo un rol protagónico en el marco de una evaluación de licitación de gran envergadura. Cada día representaba un nuevo desafío, una oportunidad para poner a prueba mis habilidades y adquirir valiosas lecciones que forjarían mi crecimiento profesional.

Esta inmersión anticipada en el entorno laboral no solo me permitió fortalecer mis

competencias y habilidades, sino que también me brindó la oportunidad de contribuir de manera significativa a proyectos de alto impacto que generan grandes aportes a mi perfil profesional.

4.1 Proceso de Licitación

Durante mi trabajo en Fiduprevisora S.A., experimenté tres etapas clave que marcaron mi desarrollo en la empresa. La primera de ellas fue la participación como evaluador en el proceso de licitación pública 002 de 2023 del FOMAG, desempeñando un papel integral en la revisión y evaluación de propuestas. Esta experiencia me brindó una comprensión profunda de las dinámicas empresariales y de toma de decisiones, así como un conocimiento detallado de los procesos de licitación. Mi contribución fue crucial para seleccionar a los mejores oferentes a nivel nacional para servicios de salud y seguridad social para los docentes afiliados al FOMAG.

Durante la primera fase, realicé la evaluación financiera de varios proponentes al proceso de licitación, donde tuve la gran responsabilidad de aprobar o rechazar sus propuestas de negocio, en caso de no cumplir con los mínimos establecidos en la adenda publicada por Fiduprevisora para los proponentes de la licitación.

En la segunda fase del proceso, me enfoqué en la evaluación técnica de las propuestas presentadas, garantizando la coherencia y viabilidad de estas. Verifiqué el cumplimiento normativo y la legitimidad de todas las promesas de contratos firmadas por los prestadores de servicios de salud y los proponentes a la licitación pública 002 de 2023, ya sean uniones temporales, consorcios o propuestas individuales. Este período intenso de evaluación, que abarcó desde el 8 de septiembre hasta el 11 de octubre de 2023, comprendió de lunes a domingo y subrayó mi compromiso y dedicación hacia la excelencia y el mérito en el trabajo.

4.2 Gerencia de Negocios

La segunda etapa de la práctica empresarial en Fiduprevisora S.A. estuvo marcada por una experiencia enriquecedora dentro del equipo de Gerencia de Negocios Fiduciarios, donde asumí el rol de practicante de Negocios Internacionales. Durante un período de dos meses, tuve la oportunidad de desempeñar diversas funciones y participar activamente en múltiples trabajos de carácter administrativo.

Una de mis responsabilidades principales fue la elaboración de las actas de reuniones correspondientes a los diferentes comités, tanto de coordinación como financiero, los cuales se llevan a cabo de manera mensual. En estas instancias, se verifica el desarrollo y ejecución del Contrato de Encargo Fiduciario que administra los recursos del Fondo de Riesgos Laborales. En total, redacté 8 actas detalladas, abarcando los meses de mayo, junio y agosto.

Asimismo, brindé soporte y asistencia en la gestión de diferentes páginas de información de negocios. Se me encomendó la tarea de enviar los comprobantes de egresos por correo electrónico a las bases de datos correspondientes. En total, realicé el envío de 160 correos electrónicos relacionados con el negocio Fondo DIAN, durante los meses de julio, agosto y septiembre.

Otra de mis labores consistió en apoyar la investigación en las distintas bases de datos disponibles. En la página de la Superintendencia de Notariado y Registro, consulté y descargué un total de 151 documentos, alimentando una base de datos con la información indicada por mi supervisor. Esta tarea se llevó a cabo en la carpeta de evidencias del negocio San José de Manizales gl240 3-1-14775, VUR 240, con el fin de mantener actualizada la contabilidad del negocio.

En la plataforma FLEXIFON, descargué información financiera del área Infraestructura FONCONTIN, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero de 2003 y el 30 de junio de 2022. A partir de estos datos, desarrollé una tabla en Excel y realicé un análisis financiero detallado de la información contable.

Adicionalmente, en la plataforma Peoplesoft, generé y descargué los comprobantes de egreso equivalentes a pagos a Ecopetrol y Pagos Consolidados del negocio CENIT CONVENIOS, abarcando un total de 40 comprobantes de egreso. Asimismo, consulté las fechas de las transacciones realizadas por Fiduprevisora en relación con el negocio FINOTRA, diligencé una base de datos con las fechas correspondientes a 798 transacciones.

En la página FLEXIFON, descargué un total de 440 archivos con información sobre garantías, infraestructura y procesos judiciales referentes a los meses de diciembre de 2022 y julio de 2023 para el negocio FONCONTIN.

Otra de mis responsabilidades fue dar respuesta a los correos enviados por los contratistas de los diferentes negocios, en los cuales solicitaban información referente a comprobantes de egreso.

Finalmente, en la plataforma Peoplesoft, generé y descargué los comprobantes de egreso

equivalentes a pagos a FENOGE, envié por correo electrónico alrededor de 500 correos y descargué aproximadamente 400 comprobantes correspondientes a los meses de abril, junio, julio, agosto, septiembre y octubre.

Figura 4 *Asignación y seguimiento de trabajo en Gerencia de Negocios Fiduciarios*

Actividad	Soporte a la actividad	Fechas Asignacion	Cantidad	Avance	Pendientes
Generar y enviar comprobantes de pago - Fenoge	Laura - Fenoge	jueves, noviembre 02, 2023	129	129	No hay pendientes
Elaboracion 8 actas FRL	Aura Maria	martes, octubre 24, 2023	8	8	No hay pendientes
Envío Soportes de pago - Fondo DIAN	Vannesa Martin	lunes, octubre 23, 2023	151	151	No hay pendientes
Generar archivos .xls Foncontin y sacar diferencias en filas y columnas	Deisy Bustos	lunes, octubre 23, 2023	2	2	No hay pendientes
Expedicion VUR	Libia Bustos	martes, octubre 24, 2023	335	335	No hay pendientes
Comprabantes de Egreso - Cenit Julio y Agosto	Laura Motato	martes, octubre 24, 2023	40	40	No hay pendientes
Elaboracion Carpeta Diciembre y Julio	Jose Ricardo	jueves, noviembre 09, 2023	440	440	No hay pendientes
Envío Comprabantes de Egreso - Cenit Enero-Febrero-Marzo-Abril-Mayo-Junio-Julio-Agosto-Septiembre	Maribel Malagon	jueves, noviembre 16, 2023	11 meses	ENE-FEB-MAR-ABR-MAY-JUN-JUL-AGO-SEP-OCT	No hay pendientes
Descargue comprobantes de egreso meses faltantes	Maribel Malagon	viernes, noviembre 17, 2023	209	209	No hay pendientes
Consulta y realizacion de documentos en aplicativo inspektor	Laura Motato	Martes, noviembre 28, 2023	8	8	No hay pendientes

4.3 Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones

La tercera etapa de mi práctica empresarial en Fiduprevisora S.A. representó una oportunidad invaluable de crecimiento profesional y personal al integrarme al equipo de la Vicepresidencia de Inversiones, específicamente en el área de Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones. Esta nueva experiencia amplió significativamente mis conocimientos en los campos económico, financiero y jurídico, brindándome una perspectiva enriquecedora desde el ámbito de la banca, un sector que captó mi atención desde el primer momento y en el cual aspiro a seguir desarrollándome.

Desde la llegada al área, el recibimiento fue en un ambiente laboral propicio y en un equipo comprometido en aportarme en el proceso de formación. La presentación personal ante el Vicepresidente de Inversiones, Carlos Cristancho, marcó el inicio de un proceso de aprendizaje guiado por su liderazgo y enfoque en el trabajo en equipo. Asimismo, la Gerente Jurídica de Banca de Inversiones, María Fernanda Gámez, quien cumplió la labor de Jefe Inmediata, y el Gerente de Relaciones con Inversionistas, Juan Carlos Prieto, asumieron un rol fundamental al brindarme espacios de aprendizaje enriquecedores que contribuyeron significativamente a el crecimiento como profesional en etapa práctica.

Esta nueva área me permitió sumergirme en un campo previamente desconocido, ampliando mis horizontes y adquiriendo conocimientos especializados desde una perspectiva bancaria. Cada día representaba un desafío al que debía estar preparado y dando lo mejor de mí, una oportunidad para profundizar en aspectos técnicos, legales y financieros que, sin duda, fortalecieron mis competencias y habilidades.

El paso por el área de Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones representó una valiosa oportunidad para adentrarme en el complejo y especializado mundo del sistema financiero. Esta experiencia amplió significativamente, conocimientos en temas de portafolios de inversión, Fondos de Inversión Colectiva (FIC) y la dinámica propia de la mesa de dinero en una entidad fiduciaria de gran envergadura.

El involucramiento directo en las actividades y procesos de esta área me permitió comprender a profundidad los mecanismos que rigen la gestión eficiente de recursos financieros. Analicé detalladamente las estrategias de inversión implementadas, sustentadas en un riguroso análisis técnico y financiero. Asimismo, pude presenciar de cerca la toma de decisiones fundamentadas en información precisa y oportuna.

Esta inmersión en el ámbito financiero y bancario no solo fortaleció mis competencias técnicas, sino que también despertó un genuino interés por continuar especializándome en esta área clave y seguir creciendo profesionalmente. La oportunidad de trabajar de la mano con profesionales expertos y altamente capacitados en banca de inversión me brindó una perspectiva enriquecedora sobre la importancia de este sector y me entusiasma más por el trabajo y especialización en este.

En el transcurso de mi práctica en el área de Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones, tuve la oportunidad de abordar diversos proyectos, ejercicios prácticos y de investigación.

Uno de los aspectos más destacados fue el detallado seguimiento que realicé al proyecto de ley 339 de 2023, Reforma a la Salud en Colombia. Este ejercicio implicó un análisis exhaustivo de las disposiciones y cambios entre el documento original y la versión aprobada por la Cámara de Representantes. Asimismo, llevé a cabo un análisis del estatuto tributario colombiano, relacionándolo con eventos económicos relevantes a nivel nacional.

Otra de las tareas encomendadas consistió en el análisis de los contratos suscritos por Fiduprevisora S.A. con diversos bancos, tales como BANCOLDEX, BBVA, COLPATRIA, DAVIVIENDA, BANCO BOGOTÁ, OCCIDENTE, BANCO POPULAR y

CORFICOLOMBIANA. El enfoque principal fue identificar y comparar las diferencias en los términos contractuales, destacando elementos adicionales y faltantes. Presenté esta información de manera clara y organizada mediante un cuadro comparativo, acompañado de observaciones pertinentes.

Adicionalmente, participé en la elaboración de un documento guía para el desarrollo de propuestas de negocio relacionadas con los Fondos de Inversión Privados (FIP), un aspecto fundamental en el ámbito de la banca de inversiones.

Continuando con el seguimiento de proyectos legislativos, realicé un análisis detallado del proyecto de ley 166 de 2023, "Por el cual se Promueve una Reforma Laboral en Colombia". Este ejercicio implicó un monitoreo continuo del proceso, estando atento a todas las disposiciones y participando en actividades de diálogo y discusión sobre el proyecto.

Como complemento a mi formación en temas de inversión, llevé a cabo una investigación exhaustiva sobre la historia, viabilidad y normativa de los CERPIS.

Adicionalmente, realicé presentaciones sobre temáticas relevantes, como los cambios en el sistema de salud debido al proyecto de reforma, el monitoreo de la Reforma Laboral, y los Principios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo) aplicados al sector financiero.

5. Análisis Pestel

El análisis PESTEL es un marco utilizado en la gestión estratégica para comprender y evaluar el entorno externo en el que opera una organización. El acrónimo PESTEL representa seis factores clave que pueden afectar a una empresa: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Este enfoque ayuda a identificar tendencias, oportunidades y amenazas que podrían influir en la estrategia y el rendimiento de una empresa.

Tabla 2 Análisis PESTEL

Análisis PESTEL (Político, económico, social, ecológico y legal)	
Aspectos	
Tipo	Descripción
Político	
1	Regulaciones Financieras: Cambios en las leyes y regulaciones financieras pueden afectar la estrategias de inversión y la operación de la fiduciaria, pueden abarcar desde requisitos de divulgación hasta restricciones en ciertos tipos de inversiones. Es crucial monitorear de cerca la actualizaciones normativas para garantizar el cumplimiento y ajustar las estrategias de inversión e consecuencia.
2	Estabilidad Política: La estabilidad política del país puede influir en la confianza de los inversionistas y la seguridad de las inversiones. Factores como elecciones, estabilidad gubernamental y relaciones internacionales. La incertidumbre política puede llevar a cambios en las estrategias para preservar la seguridad y estabilidad de las inversiones.
3	Políticas Monetarias: Decisiones sobre tasas de interés y políticas monetarias pueden impactar directamente en los rendimientos de las inversiones.
4	Políticas Fiscales: Cambios en las políticas fiscales como modificaciones en tasas impositivas pueden afectar la rentabilidad de las inversiones. Se necesita analizar las implicaciones fiscales para tomar decisiones informadas sobre el movimiento de las inversiones o de la cartera.
5	Relaciones Internacionales: Acuerdos internacionales y tensiones geopolíticas pueden afectar los mercados financieros globales y las inversiones extranjeras. La identificación temprana de estos factores permite ajustes proactivos en la cartera para mitigar riesgos asociados con eventos globales. (Guerra)
Económico	
1	Ciclo Económico: La fase del ciclo económico puede influir en la rentabilidad de las inversiones. Estrategias contra cíclicas pueden ser utilizadas durante recesiones, mientras que, durante periodo de crecimiento, se pueden buscar oportunidades de expansión.
2	Tipo de Cambio: Fluctuaciones en los tipos de cambio pueden afectar la valoración de las inversiones extranjeras. EL monitoreo constante es esencial para gestionar exposición al riesgo cambiario.
3	Inflación: Tasas de inflación más altas pueden erosionar el poder adquisitivo de las inversiones.
4	Tasas de Interés: Cambios en las tasas de interés afectan los costos de financiamiento y los rendimientos de las inversiones.
5	Crecimiento Económico: El crecimiento económico general puede impactar la demanda de diferentes clases de activos. Ajustar estrategias de inversión en cuanto a proyecciones de crecimiento económico en distintos sectores.

Tabla 2 Continuación

Social	
1	Percepción del Inversionista: Cambios en la percepción pública sobre inversiones éticas y sostenibles. Se requiere una adaptación de las estrategias, comunicar y alinear las inversiones con valores éticos y sociales emergentes.
2	Demanda de Productos Financieros: Evolución de las preferencias de los inversionistas y demanda de productos financieros específicos. Se requiere una oferta flexible y personalizada. Estar atento a las tendencias del mercado para ajustar la oferta de productos.
3	Educación Financiera: Niveles de educación financiera que pueden influir en las decisiones de inversión de los clientes. El desconocimiento de las posibilidades y mecanismos de inversión que se ofrecen por las entidades fiduciarias.
4	Demografía de los Inversionistas: Cambios en la demografía de los clientes que pueden afectar las estrategias de inversión.
5	Tendencias de Consumo: Cambios en las tendencias de consumo que pueden influir en industrias específicas y, por ende, en las inversiones.
Tecnológico	
1	Innovaciones Financieras: Desarrollos tecnológicos en el sector financiero que podrían afectar las operaciones y estrategias de inversión. (blockchain)
2	Plataformas de Inversión en Línea: Cambios en las plataformas de inversión en línea y su impacto en la gestión de carteras.
3	Automatización: El uso creciente de la inteligencia artificial y la automatización en la toma de decisiones de inversión.
4	Ciberseguridad: Riesgos y avances en ciberseguridad que pueden afectar la integridad de los activos financieros.
5	Big Data: Utilización de datos masivos para análisis predictivos y evaluación de riesgos. Integrar plataformas de análisis de datos avanzados para mejorar la inteligencia empresarial y la toma de decisiones estratégicas.
Ecológico	
1	Inversiones Socialmente Responsables: La creciente importancia de las inversiones socialmente responsables. Esto implica integrar criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones de inversión. Seleccionar activos y empresas que cumplan con estándares éticos y sostenibles.
2	Cambio Climático: Riesgos y oportunidades asociados con el cambio climático y su impacto en diferentes sectores. Identificar empresas y sectores resilientes y alineados con prácticas sostenibles para mitigar riesgos ambientales.
3	Normativas Ambientales: Cambios en las normativas ambientales que pueden afectar a empresas. Realizar auditorías ambientales regulares para garantizar el cumplimiento y ajustar la cartera en respuesta a esto.
4	Sostenibilidad: Enfoque en la sostenibilidad y la transición hacia prácticas de inversión más sostenibles.
5	Presión Pública: Expectativas cambiantes de la sociedad en relación con las prácticas de inversión responsables. Comunicar de manera transparente las prácticas sostenibles y éticas para mantener la confianza del público.

Tabla 2 Continuación

Legal	
1	Regulaciones Financieras: Cambios en las regulaciones específicas del sector fiduciario que puedan afectar las operaciones.
2	Protección al Inversionista: Evolución de las normativas destinadas a proteger los derechos e intereses de los inversionistas.
3	Cumplimiento Normativo: Desafíos y cambios en los requisitos de cumplimiento normativo estos deben ser gestionados eficientemente. Esto ayudara a prevenir posibles sanciones.
4	Litigios: Riesgos legales y posibles litigios asociados con las inversiones y la gestión de los recursos.
5	Normativas Internacionales: Cumplimiento de normativas financieras internacionales y su impacto en las operaciones de inversión. Cumplir con estas normativas es esencial para operar en mercados globales. Estar informados de los cambios en estándares internacionales y adaptar políticas o procedimientos para garantizar el cumplimiento a nivel internacional.

6. Análisis DOFA

El proceso de evaluación estratégica conocido como análisis DOFA constituye una herramienta gerencial de gran valía para las organizaciones empresariales. Esta metodología implica un examen meticuloso y exhaustivo de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una compañía o en la viabilidad de un proyecto específico. Su objetivo primordial radica en identificar y analizar de manera integral las fortalezas y debilidades inherentes a la entidad, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno empresarial. (Kiziryan, 2015)

Fortalezas:

F1. Experiencia y Trayectoria: La entidad cuenta con una sólida experiencia y trayectoria en el sector fiduciario, generando confianza entre los inversionistas.

F2. Portafolio Diversificado: La capacidad de mantener un portafolio diversificado contribuye a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en diferentes clases de activos.

F3. Gestión de Riesgos Efectiva: La implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos permite identificar y abordar proactivamente posibles amenazas a la cartera de inversiones.

F4. Énfasis en Inversiones Socialmente Responsables: Aprovechar la creciente demanda por inversiones socialmente responsables para expandir la base de clientes y mejorar la imagen de la entidad.

F5. Cumplimiento Normativo Riguroso: Mantener altos estándares de cumplimiento normativo lo que fortalece la posición de la vicepresidencia al operar dentro de los límites legales y regulatorios.

Oportunidades:

O1. Personalización de servicios: Ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades individuales de los clientes para captar nuevos clientes y mejorar la satisfacción y la fidelidad los existentes.

O2. Tecnología Financiera Innovadora: La adopción de tecnologías financieras innovadoras puede mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y ofrecer nuevas oportunidades de inversión.

O3. Diversidad mercado financiero: El potencial del mercado brinda constantemente

oportunidades de negocio, las cuales depende de la eficiencia de cada compañía, su capacidad de identificarlas adaptarlas para aprovechar al máximo de estas oportunidades.

O4. Colaboración Estratégica: Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades de inversión y compartir conocimientos.

O.5 Desarrollo de Talento Interno: Invertir en programas de formación y desarrollo para cultivar y retener talento especializado en inversiones, fortaleciendo así la capacidad interna.

Debilidades:

D1. Dependencia de Factores Externos: La influencia significativa de factores externos, como cambios en regulaciones gubernamentales o condiciones económicas, puede limitar la capacidad de la vicepresidencia para alcanzar sus objetivos.

D2. Infraestructura Tecnológica Avanzada: No se cuenta con infraestructura tecnológica avanzada que facilite la recopilación y análisis de datos, respaldando la toma de decisiones informada.

D3. Rigidez en Procesos Internos: Procesos internos rígidos pueden afectar la agilidad para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o aprovechar oportunidades emergentes.

D4. Falta de respaldo legal y jurídico especializado: Ausencia de un equipo legal dedicado que se mantenga al día con la normativa, asegurando operaciones seguras y mitigando riesgos legales para la empresa.

D5. Limitación para habilitar más puestos de trabajo especializado: lo que podría afectar el desarrollo y la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Amenazas:

A1. Riesgo de reputación por controversias legales o éticas: Peligro de dañar la imagen de la empresa debido a acciones que violen la ley o los estándares éticos, lo que puede afectar su credibilidad.

A2. Cambios en Regulaciones Gubernamentales: Modificaciones en regulaciones gubernamentales pueden generar restricciones adicionales o cambiar el panorama operativo de la vicepresidencia.

A3. Competencia Intensa: La competencia en el sector financiero puede limitar márgenes y presionar la búsqueda de oportunidades rentables.

A4. Eventos Macroscópicos Inesperados: Eventos macroeconómicos imprevistos, como

crisis económicas globales, pueden tener efectos significativos en la cartera de inversiones. (Guerra)(Otra Pandemia)

A5. Riesgos Cibernéticos: Las amenazas cibernéticas representan un riesgo constante, y un ataque exitoso podría comprometer la seguridad de los activos financieros y la confianza del cliente.

En la siguiente figura se podrán observar las características más relevantes del análisis previo.

Figura 5 Análisis DOFA.

DOFA VICEPRESIDENCIA DE INVERSIONES FIDUPREVISORA S.A	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Personalización de servicios: Ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades individuales de los clientes para captar nuevos clientes y mejorar la satisfacción y la fidelidad los existentes.	A1. Riesgo de reputación por controversias legales o éticas: Peligro de dañar la imagen de la empresa debido a acciones que violen la ley o los estándares éticos, lo que puede afectar su credibilidad.
O2. Tecnología Financiera Innovadora: La adopción de tecnologías financieras innovadoras puede mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y ofrecer nuevas oportunidades de inversión.	A2. Cambios en Regulaciones Gubernamentales: Modificaciones en regulaciones gubernamentales pueden generar restricciones adicionales o cambiar el panorama operativo de la vicepresidencia.
O3. Diversidad mercado financiero: El potencial del mercado brinda constantemente oportunidades de negocio, las cuales depende de la eficiencia de cada compañía, y su capacidad de adaptabilidad. Identificarlas y aprovechar al máximo de estas oportunidades.	A3. Competencia Intensa: La competencia en el sector financiero puede limitar márgenes y presionar la búsqueda de oportunidades rentables.
O4. Colaboración Estratégica: Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades de inversión y compartir conocimientos.	A4. Eventos Macroeconómicos Inesperados: Eventos macroeconómicos imprevistos, como crisis económicas globales, pueden tener efectos significativos en la cartera de inversiones. (Guerra)(Otra Pandemia)
O.5 Desarrollo de Talento Interno: Invertir en programas de formación y desarrollo para cultivar y retener talento especializado en inversiones, fortaleciendo así la capacidad interna.	A5. Riesgos Cibernéticos: Las amenazas cibernéticas representan un riesgo constante, y un ataque exitoso podría comprometer la seguridad de los activos financieros y la confianza del cliente.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Experiencia y Trayectoria: La entidad cuenta con una sólida experiencia y trayectoria en el sector fiduciario, generando confianza entre los inversionistas.	D1. Dependencia de Factores Externos: La influencia significativa de factores externos, como cambios en regulaciones gubernamentales o condiciones económicas, puede limitar la capacidad de la vicepresidencia para alcanzar sus objetivos.
F2. Portafolio Diversificado: La capacidad de mantener un portafolio diversificado contribuye a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en diferentes clases de activos.	D2. Infraestructura Tecnológica Avanzada: No se cuenta con infraestructura tecnológica avanzada que facilite la recopilación y análisis de datos, respaldando la toma de decisiones informada.
F3. Gestión de Riesgos Efectiva: La implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos permite identificar y abordar proactivamente posibles amenazas a la cartera de inversiones.	D3. Rigidez en Procesos Internos: Procesos internos rígidos pueden afectar la agilidad para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o aprovechar oportunidades emergentes.
F4. Énfasis en Inversiones Socialmente Responsables: Aprovechar la creciente demanda por inversiones socialmente responsables para expandir la base de clientes y mejorar la imagen de la entidad.	D4. Falta de respaldo legal y jurídico especializado: Ausencia de un equipo legal dedicado que se mantenga al día con la normativa, asegurando operaciones seguras y mitigando riesgos legales para la empresa.
F5. Cumplimiento Normativo Riguroso: Mantener altos estándares de cumplimiento normativo lo que fortalece la posición de la vicepresidencia al operar dentro de los límites legales y regulatorios.	D5. Limitación para habilitar más puestos de trabajo especializado: lo que podría afectar el desarrollo y la eficiencia de las operaciones de la empresa.

7. Planteamiento Plan de Mejora

7.1 Identificación de la problemática

Al ingresar a trabajar en la vicepresidencia de Inversiones de la Fiduprevisora S.A. escogí pertenecer y apoyar el área de Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones, un área que resulto ser nueva en la vicepresidencia y sería yo la segunda persona perteneciente a esta, lo que me permitió identificar y direccionar mi plan de mejora hacía, el apoyo al desarrollo de una nueva área en una de las empresas fiduciarias más importantes del país.

La constante evolución del sector financiero, especialmente de la banca y la inversión, requiere un enfoque jurídico profesional y proactivo para garantizar la seguridad, el cumplimiento y la competitividad de la empresa. En este contexto, el apoyo a la creación de un departamento jurídico para el sector de banca de inversión es una respuesta estratégica para la fiduciaria.

La falta de apoyo jurídico específico para la gestión de inversiones y carteras hasta la fecha ha expuesto a la fiduciaria a riesgos jurídicos y ha puesto de relieve la urgente necesidad de contar con un equipo jurídico financiero experimentado y especializado. Esta necesidad se basa no sólo en mitigar los riesgos asociados a esta labor, sino también en responder con rapidez y eficacia a los constantes cambios normativos que caracterizan el sector.

La gestión de carteras requiere un análisis continuo y la capacidad de adaptarse a los cambios normativos. En este sentido, la presencia de un equipo jurídico especializado no sólo garantiza el cumplimiento de la normativa aplicable, sino que también anticipa y responde proactivamente a los cambios normativos, aportando soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la Sociedad Fiduciaria.

Además, la estrategia de expansión de la cartera de negocios requiere un sólido apoyo jurídico profesional en la creación y el servicio de nuevos productos e instrumentos financieros. La creación de un departamento jurídico encargado de los negocios banca de inversión no sólo garantiza el cumplimiento legal de estas iniciativas, sino que también refuerza la posición de la fiduciaria en el mercado al ofrecer soluciones seguras y fiables a sus clientes

El área desempeña un papel importante en el desarrollo de nuevos productos y servicios para el mercado financiero, así como la prestación de asesoría especializada en materia financiera para los clientes. Reconocí que mi aporte, sería esencial para fortalecer la oferta de servicios de la

empresa y consolidar su posición en el mercado. Por esto, diseñé un plan de mejora integral enfocado en aspectos clave como: Desarrollo de los objetivos, Definición de la estructura organizativa, Metas a alcanzar y Desarrollo de propuesta de nuevo producto para la empresa.

7.2 Objetivo General Plan de Mejora

Desarrollar una adecuada estructuración del área Gerencia Jurídica de Banca de Inversiones, que cumpla con la normatividad, objetivos de la banca de inversión y responda a las necesidades actuales de la vicepresidencia de inversiones en la estructuración legal de las herramientas de gestión de recursos, y el asesoramiento jurídico experto a los diferentes actores.

7.3 Objetivos Específicos

Desarrollar la estructuración del área Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones en orden de las funciones requeridas para el funcionamiento de la banca de inversión, y el apoyo a la vicepresidencia desde el marco jurídico garantizando la calidad y eficiencia de los procesos y negocios que adelanta la fiduciaria.

Identificar las funciones y áreas principales para el desarrollo de procesos y negocios en los que se requiera a la gerencia jurídica de banca de inversiones.

Proponer un equipo jurídico altamente capacitado y especializado en materia de inversiones, tributación y regulación cambiaria, capaz de analizar, interpretar y guiar la implementación de la normativa vigente en los procesos de gestión de portafolios e inversiones.

7.4 Justificación del Plan de Mejora

El desarrollo del área Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones responde a la necesidad de proporcionar a la Vicepresidencia de inversiones un respaldo legal exclusivo y especializado en la gestión de inversiones y portafolios. Hasta ahora, la ausencia de este soporte jurídico ha expuesto a la empresa a diversos riesgos legales, lo que subraya la urgencia de contar con un equipo experto en derecho capaz de garantizar la realización de procesos seguros y conformes con la normativa vigente. Es evidente que la gestión de portafolios demanda un constante análisis y adaptación a los

cambios normativos, lo cual requiere una respuesta rápida y eficiente. Por tanto, resulta esencial tener un equipo profesional especializado en inversiones, tributación y cambio, capaz no solo de analizar y guiar la implementación de la normativa, sino también de anticiparse a los cambios y proporcionar soluciones acordes a las necesidades específicas de la fiduciaria. En línea con la estrategia de crecimiento del portafolio comercial de productos y soluciones de la fiduciaria, se hace necesario un enfoque legal especializado que pueda estructurar y respaldar legalmente los nuevos productos y herramientas financieras. La presencia de la Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones garantizará una visión integral de inversiones en la elaboración y gestión de estos productos, fortaleciendo así la posición de la empresa en el mercado y ofreciendo soluciones seguras y confiables a sus clientes.

7.5 Banca de Inversión

Se refiere a una rama especializada de los servicios financieros que actúa como asesor e intermediario financiero experto para empresas, gobiernos, instituciones y personas naturales en operaciones complejas relacionadas con la obtención de financiamiento y la gestión de capitales.

La banca de inversión se especializa en ayudar a sus clientes a obtener financiación a través de los mercados de capitales, ya sea mediante emisión de deuda o a través de ofertas públicas de venta de acciones. También desempeñan un papel crucial en operaciones corporativas de gran envergadura como fusiones, adquisiciones, escisiones y reestructuraciones empresariales. En estas operaciones, los banqueros de inversión realizan labores de asesoría estratégica, valoración de empresas, estructuración de los acuerdos, negociación de términos y condiciones, y coordinación de todos los aspectos legales y regulatorios involucrados.

Su amplia experiencia en analizar y comprender industrias específicas, realizar modelos financieros complejos y tener acceso a una vasta red de contactos con inversionistas institucionales posibilita a la banca de inversión brindar un asesoramiento especializado para maximizar el valor para sus clientes corporativos en transacciones que son cruciales para el crecimiento y reestructuración de sus negocios.

7.5.1 Actividades y Servicios financieros

La banca de inversión engloba una amplia gama de actividades y servicios financieros altamente especializados, entre los cuales se destacan:

Suscripción y colocación de emisiones de títulos valores: La banca de inversión actúan como intermediaria para ayudar a las empresas a recaudar capital a través de la emisión y venta de acciones y bonos en los mercados de capitales.

Fusiones y adquisiciones: Asesoran a empresas en procesos de fusiones, adquisiciones, escisiones, venta de activos y reestructuraciones corporativas complejas, brindando asesoría estratégica, valoración de empresas y estructuración de transacciones.

Banca corporativa y de proyecto: Proporcionan asesoramiento en la estructuración de financiamiento para grandes proyectos de infraestructura, energía, minería, entre otros, mediante la sindicación de préstamos, emisión de bonos y otras fuentes de capital.

Gestión de patrimonios e inversiones: Ofrecen servicios de gestión de inversiones y patrimonios para, instituciones, fondos de inversión y clientes con capital o patrimonios altos, brindando asesoramiento en la asignación de activos y estrategias de inversión.

Investigación financiera: La banca de inversión debe contar con equipos de analistas que realicen investigaciones exhaustivas sobre industrias, empresas y mercados financieros, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones de inversión.

7.6 Estructura organizacional

Forma en que está configurada el área, incluyendo las relaciones entre los diferentes departamentos y niveles dentro de la organización. También es la manera en cómo se ordena y dirige los componentes de la organización para alcanzar objetivos. Los elementos esenciales de la estructura organizativa incluyen departamentos y unidades funcionales, jerarquía organizativa, órganos de dirección, cadena de mando, roles y responsabilidades, comunicación interna, al igual que normas y procedimientos. (Mintzberg, H.2009).

Se debe establecer una estructura organizativa clara y funcional para garantizar un óptimo funcionamiento, líneas de reporte, comunicación, relaciones con otras áreas de la empresa y una adecuada asignación de responsabilidades dentro del área. La estructura organizativa se ha

diseñado con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa, promover la coordinación entre equipos y maximizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Recursos Humanos:

- Profesional calificado en áreas como derecho financiero, banca de inversión, gestión de carteras, análisis financiero y asesoría jurídica.
- Abogado especialista en regulación financiera y legislación bancaria.
- Analista financiero con experiencia en la evaluación de oportunidades de inversión y gestión de riesgos.
- Especialistas en Mercadeo, para el análisis e identificación de clientes potenciales y desarrollo de las mejores estrategias de mercado para llegar a ellos.
- Personal administrativo para apoyar las funciones operativas y administrativas del área.

7.7 Gerente: Cargo Ocupado

7.7.1 Funciones ya establecidas

En la Gestión General del Proceso de Inversiones:

1. Realizar los conceptos jurídicos y legales concernientes a las inquietudes que se generen dentro del proceso de inversiones para la gestión de los diferentes portafolios de inversión y fondos administrados.
2. Verificar permanentemente la nueva normatividad que afecte la gestión de portafolios de inversión y la gestión de riesgos de los mismos, para mantener el proceso actualizado.
3. Garantizar el cumplimiento de la totalidad de la normatividad vigente dentro del proceso completo de inversiones (Front, middle y back)
4. Soportar y apoyar al Vicepresidente y los Gerentes de la Vicepresidencia de Inversiones en los comités y reuniones sectoriales para analizar legalmente lo que en ellos se estipule y garantizar la viabilidad jurídica dentro de la entidad.
5. Apoyar la estructuración de la estrategia de gestión de portafolios desde el punto de vista legal y jurídico, garantizando la cobertura de riesgos en la transversalidad del proceso.
6. Realizar el análisis de viabilidad jurídica y operativa de las nuevas herramientas y productos de inversión que se quieran integrar a la gestión de los portafolios administrados.

7. Realizar el Due Dilligence de las nuevas posibilidades de inversión presentadas ante la Vicepresidencia de Inversiones para ser tomadas en cuenta dentro de la estrategia de inversión de los portafolios administrados.
8. Gestionar la relación de la Vicepresidencia de Inversiones con los entes de control y supervisión.
9. Apoyar y preparar las respuestas de los requerimientos de los entes de control y supervisión, validando y garantizando la pertinencia jurídica de la misma.
10. Monitorear y actualizar constantemente los requisitos del AMV tanto para operadores como directivos.
11. Garantizar el cumplimiento de las estipulaciones especificadas por parte del AMV en la gestión de portafolios, de manera integral en todo el proceso de inversiones, y buenas prácticas.
12. Monitorear y garantizar el cumplimiento de los requisitos ante el AMV de los operadores y directivos de la Vicepresidencia de Inversiones.
13. Soportar y garantizar jurídica y operativamente la gestión de los portafolios de manera responsable, basada en los principios del PRI.
14. Apoyar al Vicepresidente de Inversiones en el proceso de signatario al PRI.

En el Proceso de Administración de Fondos de Capital Privado

15. Estructurar jurídicamente los fondos de capital privado que la fiduciaria decida administrar.
16. Convocar y presidir los comités de inversiones y operativos de los fondos de capital privado administrados por la fiduciaria.
17. Convocar y participar con voz en nombre de la fiduciaria en la asamblea de inversionistas de los fondos de capital privado administrados por la fiduciaria.
18. Realizar los informes de gestión respectivos de los fondos de capital privado.
19. Ejercer como el canal de relación con el inversionista de los fondos de capital privado administrados por la fiduciaria.
20. Garantizar la operación de los fondos de capital privado, gestionando la operatividad de todas las áreas involucradas.
21. Representar ante los entes de control y supervisión a los fondos de capital privado por parte de la fiduciaria.
22. Gestionar la relación de manera directa con los gestores profesionales de los fondos de

capital privado administrados.

a. En el Proceso de Banca de Inversión:

23. Estructurar jurídicamente desde el punto de vista de inversiones las herramientas de gestión de recursos, garantizando la eficiencia y viabilidad de las mismas, cubriendo las necesidades del cliente.
24. Apoyar al Vicepresidente de Inversiones en la estructuración con los bancos aliados de las figuras de crédito para la gestión de los negocios estructurados.

b. En el Proceso de Diseño y Creación de Productos Nuevos de Inversión:

25. Apoyar la estructuración desde la óptica jurídica de los nuevos productos de inversión diseñados por la Vicepresidencia de Inversiones.
26. Elaborar los reglamentos y manuales de los nuevos productos de inversión estructurados.
27. Verificar la viabilidad jurídica de las herramientas y productos de inversión que se incluyen dentro de la estrategia de inversión de los nuevos productos de inversión estructurados.
28. Ser soporte jurídico desde la Vicepresidencia de Inversiones para el Due Dilligence que realicen los clientes sobre los productos nuevos de inversión estructurados y comercializados.
29. Garantizar el deber de asesoría por parte de la Vicepresidencia de Inversiones en el proceso de comercialización de los productos nuevos de inversión.

Como soporte a la gestión de portafolios de terceros:

30. Soportar permanentemente la revisión de los regímenes de inversión aplicables a cada tipo de negocio público.
31. Realizar seguimiento constante a todos los contratos en las etapas previa, con la revisión de las obligaciones de los pre pliegos y pliegos, para garantizar la viabilidad jurídica del negocio desde la gestión de recursos y portafolios.
32. Monitorear y garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales en la etapa de ejecución de los negocios desde la gestión de portafolios.
33. Soportar la etapa de liquidación de los negocios desde la gestión de portafolios, con el fin de garantizar jurídicamente el cumplimiento de las obligaciones legales y la entrega de los portafolios o liquidación de los títulos dentro de los marcos legales actuales.

Como soporte a la gestión de mercados:

34. Apoyar la elaboración de nuevos contratos marco con las diferentes contrapartes locales e

internacionales, garantizando la viabilidad jurídica para la fiduciaria, cubriendo la gestión de los portafolios de posibles riesgos legales.

35. Apoyar la gestión jurídica de los contratos marco de la Vicepresidencia de Inversiones con las diferentes contrapartes locales e internacionales, y mantenerlos actualizados de acuerdo con los cambios en la normatividad aplicable, o solicitudes recibidas de las contrapartes con las que se tienen.
36. Apoyar el establecimiento de CSA en los contratos marco.
37. Elaborar y gestionar los contratos ISDA Master Agreement con las diferentes contrapartes internacionales, manteniéndolos actualizados frente a los cambios que rigen estos contratos de acuerdo con la Swap and Derivatives Association (ISDA) de EEUU.

Como soporte a la gestión de FIC's

38. Verificar y preparar las respuestas ante la Superintendencia Financiera de Colombia frente a los diferentes requerimientos que surgen en cuanto a la gestión específica de fondos de inversión colectiva.
39. Gestionar y actualizar permanentemente los reglamentos de los Fondos de Inversión Colectiva garantizando la cobertura de riesgos legales dentro de la administración de los mismos y la mejor gestión frente a los clientes.

Como soporte en las operaciones bursátiles:

40. Soportar jurídicamente las operaciones bursátiles diarias que presenten incumplimientos por parte de las contrapartes para garantizar la mejor solución legal para la fiduciaria (Operaciones de Renta Fija, Renta Variable, Divisas y Derivados)
41. Soportar las operaciones de divisas frente a la normatividad cambiaria, evitando los riesgos legales garantizando la idoneidad en las operaciones, los diferentes formularios y los registros necesarios de las mismas.
42. Soportar la gestión de las operaciones bursátiles de los portafolios administrados garantizando el cumplimiento de la normatividad tributaria vigente.
43. Soportar al proceso de inversiones en la aplicación de los cambios normativos de la Superintendencia Financiera de Colombia en lo concerniente a los reportes de transmisión.
44. Soportar los temas de cumplimiento y complementación frente a los entes de control desde la perspectiva jurídica.

7.8 Abogado Principal

1. Asesorar desde una perspectiva legal integral en todas las operaciones y transacciones complejas de banca de inversión como fusiones, adquisiciones, emisiones de deuda/capital, financiamientos estructurados, etc.
2. Revisar, negociar y garantizar que todos los contratos, acuerdos vinculantes, prospectos y demás documentación legal cumplan con las regulaciones y leyes aplicables en las distintas jurisdicciones.
3. Participar activamente en los procesos de due diligence legal detallada sobre empresas objetivo, evaluando riesgos, contingencias y aspectos críticos desde un punto de vista jurídico.
4. Estructurar y asesorar en los mecanismos legales óptimos para la implementación de estrategias de reestructuración corporativa, separación de entidades, escisiones y reorganizaciones societarias.
5. Mantenerse completamente actualizado sobre nuevas leyes, regulaciones financieras, lineamientos y mejores prácticas legales que impacten las actividades de banca de inversión.
6. Representar y defender jurídicamente los intereses del banco en cualquier disputa, litigio o procedimiento legal significativo relacionado con inversiones y operaciones financieras.
7. Asesorar en el diseño de nuevos productos financieros estructurados y vehículos de inversión desde una óptica legal, evaluando riesgos e implicaciones regulatorias.
8. Colaborar estrechamente con áreas como cumplimiento normativo para desarrollar políticas, códigos de conducta y programas de entrenamiento que mitiguen riesgos legales.
9. Brindar asesoría legal especializada en aspectos tributarios, de propiedad intelectual, laboral y otros temas críticos que permeen las operaciones de banca de inversión.
10. Construir y liderar un equipo jurídico de alta calidad que combine experiencia financiera corporativa con sólidos conocimientos legales para respaldar efectivamente al área.

7.9 Analista Financiero Senior: Cargo Bacante

1. Liderar los procesos de creación, estructuración y ejecución de operaciones corporativas

clave como fusiones, adquisiciones, emisiones de deuda y capital.

2. Asesorar a clientes corporativos importantes en todas las fases de las transacciones complejas, desde el planteamiento estratégico inicial hasta el cierre exitoso.
3. Estructurar y negociar los términos, condiciones y mecanismos óptimos de diversas fuentes de financiamiento corporativo para respaldar operaciones.
4. Preparar y presentar propuestas, pitchbooks y modelos financieros sólidos que fundamenten las recomendaciones de asesoría a clientes.
5. Coordinar equipos multidisciplinarios con el analista y especialistas en derivados para ofrecer soluciones integrales en operaciones complejas.
6. Mantener relaciones sólidas y comunicación constante con clientes actuales, anticipando sus necesidades y posicionándose como su principal asesor de confianza.
7. Estar al tanto de las tendencias, aspectos regulatorios y mejores prácticas actuales en operaciones corporativas, mercados de capitales y finanzas estructuradas.
8. Realizar talleres y capacitaciones periódicas al equipo sobre temas, casos de estudio y desarrollos técnicos relevantes en banca de inversión.
9. Identificar oportunidades atractivas de nuevos negocios y operaciones potenciales con clientes existentes y prospectos.
10. Negociar honorarios, comisiones y términos contractuales óptimos con clientes en cada mandato de asesoría conseguido.

7.10 Analista de Banca de Inversión: Cargo Ocupado

1. Construir modelos financieros complejos y sólidos para valoración de empresas objetivo en operaciones de M&A mediante diversas metodologías.
2. Cuantificar con precisión las sinergias, eficiencias y fuentes potenciales de creación/destrucción de valor en operaciones corporativas.
3. Realizar análisis financieros exhaustivos, proyecciones, estimaciones y diagnosis de riesgos para empresas involucradas en transacciones.
4. Estructurar las características, términos y mecanismos para emisiones de deuda corporativa e instrumentos de renta fija óptimos.
5. Apoyar en el diseño y estructuración de ofertas públicas de capital, salidas a bolsa y otros

vehículos de financiamiento accionario.

6. Preparar de manera impecable los memorandos de venta, circulares, pitchbooks y presentaciones que sustentan las recomendaciones al cliente.
7. Coordinar y supervisar todos los esfuerzos de due diligence financiera, legal, comercial y de otros aspectos especializados requeridos.
8. Construir modelos robustos de proyecciones, flujos de caja y estados financieros que faciliten sólidos análisis integrales.
9. Mantenerse actualizado sobre tendencias, noticias, aspectos regulatorios y desarrollos de valorizaciones en industrias y sectores clave.
10. Apoyar en generar análisis comparativos (benchmarking) de operaciones/transacciones relevantes que respalden las recomendaciones.

7.11 Especialista en productos estructurados: Cargo Bacante

1. Diseñar y estructurar productos derivados financieros personalizados para necesidades específicas de clientes corporativos e institucionales.
2. Desarrollar modelos cuantitativos y técnicas avanzadas de valuación aplicables a activos subyacentes y estructuras complejas.
3. Analizar, medir y controlar las exposiciones y distintas fuentes de riesgo de mercado, crédito, liquidez y operacional en portafolios de derivados.
4. Proponer y estructurar estrategias integrales de cobertura utilizando derivados sobre tasas de interés, divisas, materias primas, etc.
5. Crear soluciones financieras ingeniosas que combinen derivados con otras fuentes de capital o deuda para optimizar el financiamiento corporativo.
6. Estructurar notas estructuradas, bonos ligados a rendimientos específicos y otros instrumentos híbridos empleando productos derivados.
7. Colaborar con el banquero y analista en el uso de derivados para maximizar el valor y eficiencia en operaciones de M&A y emisiones de capital.
8. Explicar de manera pedagógica las complejidades, riesgos y términos de las soluciones estructuradas propuestas a clientes corporativos.
9. Mantenerse totalmente actualizado sobre nuevos tipos de derivados, productos

estructurados innovadores y avances en ingeniería financiera.

10. Coordinar de manera estrecha con mesas de trading, ventas institucionales y otros especialistas para la apropiada ejecución de las estrategias diseñadas.
11. Desarrollo material de marketing y comunicación efectivos, estudio de mercado para la identificación de clientes potenciales y nicho de mercado establecido, además de una correcta estrategia de promoción de los nuevos productos para llegar a los clientes potenciales.
12. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo legal para garantizar que los productos financieros cumplan con todas las regulaciones y normativas aplicables, incluyendo requisitos de divulgación, transparencia y protección al consumidor.

La propuesta de estructura organizativa se diseñó de manera flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y la empresa, promoviendo la colaboración entre equipos y fomentando un ambiente de trabajo cohesionado y eficiente.

8. Diseño e implementación de procesos y procedimientos

El reto es proponer a la empresa, lo que sería la mejor manera de implementar una serie de pasos, acciones o etapas interrelacionadas y lógicamente ordenadas entre sí, cuyos procedimientos, estarían detallados por secuencias específicas, reglas e instrucciones detalladas para llevar a cabo el mejor desempeño del área.

8.1 Análisis de mercado

El análisis de mercado es crucial, ya que permite a las empresas comprender profundamente las necesidades y deseos de los clientes, evaluar a la competencia, identificar oportunidades de mercado inexploradas, minimizar riesgos en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y asignar eficientemente los recursos de marketing. En esencia, el análisis de mercado brinda información valiosa para tomar decisiones acertadas, desarrollar estrategias efectivas alineadas con las demandas del mercado y maximizar el retorno de la inversión en marketing. (Kotler,P y Armstrong,G 2008)

8.1.1 Identificación de tendencias y oportunidades en el mercado financiero

- Utilización de fuentes de información confiables, como informes de análisis económico, publicaciones financieras, datos gubernamentales y estudios de mercado, para identificar tendencias emergentes en el mercado financiero.
- Informes de análisis económico: Informes elaborados por instituciones financieras, consultoras económicas y organismos gubernamentales que proporcionan análisis detallados sobre la situación económica actual, perspectivas futuras y tendencias macroeconómicas relevantes.
- Publicaciones financieras: Revistas y periódicos especializados en finanzas y negocios, como The Wall Street Journal, Financial Times, Bloomberg, y Forbes, que ofrecen noticias, análisis y opiniones de expertos sobre los movimientos del mercado y las tendencias financieras.
- Datos gubernamentales: Información proporcionada por organismos gubernamentales, como

bancos centrales, ministerios de economía y estadísticas, que incluyen datos económicos y financieros oficiales, como tasas de interés, índices de precios, balanza comercial y datos de empleo.

- Estudios de mercado Informes de investigación de mercado elaborados por firmas de análisis de mercado y empresas de investigación, que ofrecen datos y análisis sobre segmentos específicos del mercado, comportamiento del consumidor, tendencias de compra y preferencias del mercado.
- Informes de empresas y organismos internacionales Informes y estudios elaborados por empresas multinacionales, bancos de inversión, agencias de calificación crediticia y organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que proporcionan análisis y perspectivas sobre la economía global y regional, así como sobre sectores específicos de la industria.

Al utilizar estas fuentes de información, es importante asegurarse de que provengan de fuentes confiables y de buena reputación, y de verificar la validez y la precisión de los datos antes de tomar decisiones basadas en ellos. Además, es útil combinar diversas fuentes de información para obtener una visión más completa y objetiva del panorama.

8.1.2 Evaluación de Riesgos y Oportunidades de Inversión

En el mundo de la banca de inversión, la evaluación exhaustiva de riesgos y oportunidades es un proceso de suma importancia y multidimensional que se realiza antes de recomendar o ejecutar cualquier operación corporativa o transacción financiera importante. Este análisis riguroso permite identificar, cuantificar y mitigar potenciales riesgos, a la vez que se descubren y maximizan las oportunidades atractivas de creación de valor para los clientes. La fase inicial involucra un profundo due diligence o revisión detallada de todos los aspectos relevantes de la empresa objetivo, industria o activos subyacentes. Equipos multidisciplinarios conformados por profesionales de banca de inversión, abogados, analistas y otros expertos realizan una investigación a fondo de la situación financiera, legal, comercial, operativa, regulatoria y de cualquier otro factor material.

La banca de inversión emplea técnicas sofisticadas de valoración como flujos de caja

descontados, múltiplos de trading/transacción, metodologías de opciones reales y análisis de escenarios para estimar de manera cuantitativa el valor intrínseco y determinar un rango de precios justos. En paralelo, los expertos en financiera y derivados desarrollan estrategias integrales de cobertura contra riesgos específicos utilizando una amplia gama de instrumentos derivados sobre tasas de interés, divisas, materias primas entre otros. Estructurando soluciones que permiten mitigar o transferir riesgos de mercado, crédito, liquidez y operacionales. En conjunto, esta evaluación integral de riesgos y oportunidades nutre las recomendaciones fundamentadas que plantea la banca de inversión a sus clientes institucionales y corporativos para tomar las decisiones óptimas respecto a nuevas inversiones, operaciones estratégicas u operaciones de financiamiento complejo. El objetivo es maximizar el potencial de creación de valor a largo plazo, mitigando la exposición a riesgos significativos e indeseados. Esta práctica sofisticada es clave para el éxito en la industria de la banca de inversión.

Realización de análisis para evaluar los posibles riesgos, asociados con diferentes clases de activos y estrategias de inversión.

- Identificación de riesgos: El área debe identificar y clasificar los posibles riesgos asociados con las diferentes clases de activos y estrategias de inversión. Estos pueden incluir riesgos financieros (como fluctuaciones en los precios de los activos), riesgos operativos (como fallas en los sistemas tecnológicos), riesgos regulatorios (como cambios en la legislación financiera) y riesgos macroeconómicos (como recesiones económicas).
- Evaluación de probabilidad e impacto: Se evalúa la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo identificado. Utiliza escalas de valoración para asignar niveles de probabilidad e impacto y priorizar los riesgos según su importancia.
- Análisis cualitativo y cuantitativo: Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados. Utilizando técnicas como el análisis de riesgo y el análisis de escenarios para evaluar el impacto potencial de los riesgos en el rendimiento de las inversiones.
- Modelos de valoración y técnicas de evaluación de riesgos: Análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios, para evaluar el impacto de diferentes factores en el rendimiento de las inversiones.
- Análisis de sensibilidad: Se realiza para evaluar cómo cambia el rendimiento de las inversiones ante cambios en factores clave, como tasas de interés, tipos de cambio o precios

de los activos. Lo que ayudara a entender la sensibilidad de las inversiones a diferentes variables y a identificar los factores de riesgo más importantes.

- **Análisis de escenarios:** Es importante para evaluar el impacto potencial de diferentes eventos o situaciones en el rendimiento de las inversiones. Se crean diversos escenarios basados en diferentes combinaciones de factores de riesgo y se evalúa cómo afectarían estos escenarios a las inversiones.
- **Modelos de valoración:** Un ejemplo de estos es el modelo de descuento de flujos de efectivo (DCF) o el modelo de valoración de opciones, que se usa para determinar el valor intrínseco de los activos y evaluar su atractivo como oportunidades de inversión.

Identificación de oportunidades de inversión que se alineen con las tendencias identificadas en el análisis de mercado y que ofrezcan un potencial de retorno ajustado al riesgo favorable.

- **Análisis de mercado:** Utiliza los resultados del análisis de mercado para identificar oportunidades de inversión que se alineen con las tendencias identificadas. Busca activos y estrategias de inversión que ofrezcan un potencial de retorno ajustado al riesgo favorable, considerando tanto el rendimiento esperado como el nivel de riesgo asociado.
- **Diversificación de cartera:** Busca oportunidades de inversión que ayuden a diversificar la cartera y reducir el riesgo global. Considera diferentes clases de activos, geografías y sectores industriales para construir una cartera bien equilibrada y resistente a los cambios del mercado.
- **Evaluación comparativa:** Realiza una evaluación comparativa de diferentes oportunidades de inversión para seleccionar aquellas que ofrecen el mejor equilibrio entre riesgo y retorno. Considera factores como la liquidez, la volatilidad, la correlación con otros activos y la calidad crediticia al evaluar las oportunidades de inversión.

8.1.3 *Análisis de Competidores y Benchmarking*

En el contexto altamente competitivo del mundo de la banca de inversión, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los principales actores rivales y ejercicios rigurosos de benchmarking se han vuelto una práctica estratégica fundamental. Esta evaluación constante de la

competencia permite la Gerencia Jurídica de Banca de Inversión identificar áreas de mejora, fortalecer sus ventajas diferenciales y mantenerse a la vanguardia en una industria que evoluciona rápidamente. El proceso inicia con la cuidadosa identificación de aquellos bancos de inversión reconocidos como líderes y referentes de las mejores prácticas ya sea en determinados productos como deuda corporativa, equity capital markets o fusiones y adquisiciones, o bien, en sectores industriales específicos. Los grandes jugadores globales como Goldman Sachs, Morgan Stanley, J.P. Morgan, entre otros, son objetivos obvios para analizar a profundidad.

El benchmarking es un proceso sistemático que consiste en comparar las prácticas, procesos, productos o resultados de una empresa con los de otras organizaciones líderes en la industria o en un sector específico. El objetivo principal del benchmarking es identificar las mejores prácticas y adoptarlas o adaptarlas para mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa. (Marciniak, 2016)

A través de una recopilación meticulosa de información pública disponible en reportes anuales, presentaciones a inversionistas, datos de transacciones y rankings de league tables, se analizan indicadores clave del desempeño de estos competidores líderes. Algunas métricas claves a estudiar son ingresos, niveles de rentabilidad, cuotas de mercado, operaciones emblemáticas ejecutadas, tamaño y estructura de los equipos, así como los enfoques estratégicos y modelos de negocio implementados. Este ejercicio de benchmarking permite establecer puntos de referencia sobre las mejores prácticas, estándares de desempeño sobresaliente y capacidades a igualar o superar para este ámbito competitivo. Se comparan aspectos tan diversos como estructuras de compensación, programas de entrenamiento, herramientas analíticas aplicadas, niveles de eficiencia operativa y la calidad integral de las soluciones ofrecidas a los clientes.

Adicionalmente, es necesario realizar evaluaciones periódicas sobre las fortalezas y debilidades de los productos propios, servicios, plataformas tecnológicas y equipos de trabajo en contraste con los de sus rivales más fuertes. Esto permite identificar áreas de oportunidad, elementos diferenciadores por reforzar y brechas a cerrar para igualar o superar las capacidades de la competencia. Este profundo entendimiento de las capacidades y estrategias de los bancos de inversión líderes, combinado con un ejercicio autocrítico interno, sienta las bases para diseñar planes de acción enfocados a desarrollar ventajas competitivas sostenibles en la industria. Permite anticiparse y conseguir aspectos fundamentales que determinen el éxito a largo plazo de la banca de inversión. A continuación, propuesta de proceso, en los aspectos más importantes:

1. Identificación de los competidores clave.
 - Elaborar un listado de los bancos de inversión líderes a nivel global y local.
 - Priorizar a aquellos considerados referentes o "best in class" en las áreas de especialización relevantes (M&A, deuda, equity markets, etc.)
 - También incluir competidores fuertes en industrias o sectores estratégicos.
2. Recopilación exhaustiva de información pública
 - Obtener reportes anuales, presentaciones a inversionistas, datos de transacciones, etc. de los competidores seleccionados.
 - Recurrir a fuentes como asociaciones del sector, league tables, bases de datos especializadas.
 - Crear repositorios digitales organizados con toda esta información de la competencia.
3. Análisis cuantitativo de indicadores clave
 - Calcular y comparar métricas financieras como ingresos, utilidades, rentabilidad sobre capital, eficiencia operativa, etc.
 - Estudiar composición de líneas de negocio, cuotas de mercado y rankings en productos/industrias claves.
 - Revisar tamaño de equipos, esquemas de compensación, productividad por empleado.
4. Auditoría interna de fortalezas y debilidades
 - Realizar un ejercicio crítico de evaluación de las propias capacidades frente a los referentes.
 - Identificar áreas de ventaja, oportunidades de mejora y brechas importantes por cerrar.
 - Involucrar a equipos multidisciplinarios para una perspectiva integral
5. Establecimiento de objetivos y planes de acción.
 - Con base en los hallazgos, definir objetivos retadores para la mejora del área y aumento de posicionamiento de la empresa.
 - Diseñar planes de acción detallados asignando responsables, recursos y fechas clave.
 - Enfocar esfuerzos en elementos críticos de éxito como reclutamiento, capacitación, herramientas, eficiencia, etc.

8.2 Proceso de Desarrollo de Productos Financieros

El proceso de desarrollo de productos financieros es fundamental en el área de banca de inversión, ya que permite identificar y crear soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades específicas de los clientes corporativos y empresariales. Este proceso riguroso implica un análisis exhaustivo del mercado, la evaluación de riesgos, la estructuración de productos complejos y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes. Al diseñar y comercializar productos financieros atractivos, como instrumentos de deuda, derivados y vehículos de inversión estructurados, las bancas de inversión pueden generar ingresos significativos a través de comisiones y honorarios, a la vez que brindar a los clientes oportunidades de financiamiento, cobertura de riesgos y diversificación de carteras. Además de esto, la capacidad de desarrollar productos financieros de complejos e innovadores contribuye a fortalecer la reputación y competitividad de la banca de inversión en un ambiente el cual es altamente competitivo.

8.2.1 Investigación y Diseño de Productos Innovadores

Esta etapa implica identificar las necesidades del mercado y las oportunidades de negocio. Realizar un análisis a completo del mercado para comprender las demandas de los clientes, las tendencias del mercado y la competencia existente. Basados en la investigación, se realiza el diseño nuevos productos financieros en respuesta a las necesidades identificadas.

a. Identificación de las necesidades del cliente y sus objetivos de inversión.

- Entender las necesidades específicas del cliente en términos de gestión de recursos.
- Reunirse con el cliente, realizar encuestas, análisis de las tendencias del mercado financiero y el análisis de los datos.
- Analizar los objetivos de inversión del cliente a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar el nivel de riesgo que el cliente está dispuesto a asumir en sus inversiones.

Investment Banking: Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions" Joshua Rosenbaum y Joshua Pearl,

"Principios de Administración Financiera" de Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter.

b. Evaluación de las herramientas de gestión de recursos disponibles en el mercado financiero. Luego de ser comprendidas las necesidades del cliente, se lleva a cabo una

investigación de los productos financieros disponibles en el mercado. Esto incluye evaluar la idoneidad de diversos instrumentos financieros, como fondos de inversión, fideicomisos, productos estructurados, entre otros, en función de las necesidades del cliente y las condiciones del mercado.

- Estudiar las herramientas de gestión de recursos disponibles en el mercado financiero, tales como fondos de inversión, fideicomisos, instrumentos de renta fija, acciones, entre otros.
- Comparar las características, rendimientos, costos y riesgos asociados a cada herramienta.

c. Diseño y estructuración: Con base en el análisis previo, se procede a diseñar y estructurar las herramientas de gestión de recursos de manera que satisfagan las necesidades del cliente y cumplan con las obligaciones legales y regulatorias. Esto puede implicar la creación de carteras de inversión personalizadas, la selección de activos subyacentes, la determinación de la estructura de comisiones y honorarios, entre otros aspectos.

Es muy importante este proceso de diseño y elaboración de estructuras legales que optimicen la gestión de los recursos del cliente, asegurando la eficiencia y viabilidad de estas.

- Analizar el perfil de riesgo, objetivos de inversión y restricciones del cliente. Permitirá diseñar una cartera de inversión personalizada alineada con sus necesidades.
- Seleccionar los activos subyacentes adecuados, como acciones, bonos, fondos de inversión, etc. (Liaw 2005) enfatiza en diversificar a través de diferentes clases de activos y sectores para mitigar riesgos.
- Determinar la estructura óptima de comisiones y honorarios, teniendo en cuenta las regulaciones, los costos operativos y la competencia en el mercado. Este aspecto es clave para la rentabilidad del negocio.
- Diseñar estructuras legales como fideicomisos, sociedades de inversión u otros vehículos que brinden eficiencia fiscal, protección patrimonial y cumplimiento regulatorio.
- Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables en materia de gestión de inversiones, prevención de lavado de activos, protección al inversionista.
- Desarrollar estructuras legales que estén en línea con los objetivos y necesidades del cliente.

d. Análisis jurídico de las herramientas seleccionadas para garantizar su conformidad con la normativa vigente.

Antes del lanzamiento los productos al mercado, se lleva a cabo una revisión por parte del

equipo legal para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto incluye verificar que los documentos legales estén redactados correctamente, que se cumplan los requisitos de divulgación y que se obtengan las autorizaciones regulatorias necesarias.

- Se realiza un análisis detallado de las herramientas de gestión de recursos seleccionadas desde una perspectiva legal.
- Verificar que dichas herramientas cumplan con la normativa vigente en materia financiera y de inversión. Estatuto Orgánico Sistema Financiero, Ley 964 de 2005, Decreto 2555 de 2010, decreto 1242 de 2013 entre otras.

e. Documentación legal de las herramientas estructuradas, incluyendo contratos, acuerdos y demás documentos necesarios.

- Preparar la documentación legal necesaria para formalizar las estructuras diseñadas, incluyendo la redacción de contratos, acuerdos y otros documentos pertinentes.
- Asegurarse de que la documentación refleje de manera precisa los acuerdos alcanzados y los derechos y obligaciones de las partes involucradas.

8.2.2 Evaluación de viabilidad y legalidad de los productos

Parte crucial del proceso de desarrollo de productos financieros. A continuación, una propuesta sobre algunas de las formas de llevar a cabo por parte del equipo de banca de inversión la evaluación correspondiente:

- Análisis regulatorio:
 - ✓ Examinar las regulaciones financieras y legales relevantes que puedan afectar la viabilidad y legalidad de los productos propuestos. Esto incluye leyes bancarias, normativas de mercado de valores, regulaciones fiscales y cualquier otra legislación aplicable.
 - ✓ Identificar los requisitos legales y regulatorios que deben cumplir los productos financieros, como la divulgación de información, los límites de inversión, los requisitos de capital, entre otros.
- Revisión de contratos y documentos legales:
 - ✓ Analizar los contratos y documentos legales asociados con los productos financieros propuestos, como prospectos, acuerdos de inversión, términos y condiciones, para asegurar

que cumplan con las leyes y regulaciones aplicables y protejan los intereses de la empresa y de los clientes.

- ✓ Verifica la claridad y precisión de la redacción legal para evitar posibles interpretaciones ambiguas que puedan generar riesgos legales en el futuro.
- Evaluación de riesgos legales y de cumplimiento:
 - ✓ Identificar y evaluar los posibles riesgos legales y de cumplimiento asociados con los productos financieros propuestos, como litigios, sanciones regulatorias, infracciones de normativas, entre otros.
 - ✓ Desarrolla estrategias de mitigación de riesgos para abordar los riesgos identificados y garantizar el cumplimiento continuo de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Consultas legales especializadas:
 - ✓ Buscar asesoramiento legal especializado de abogados o consultores con experiencia en derecho financiero y bancario para validar la viabilidad y legalidad de los productos propuestos.
 - ✓ Analizar y tener dominio de la legislación vigente en cuanto a materia financiera y productos de mercados financieros. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Ley 964 de 2005, decreto 2555 de 2010.

8.2.3 Desarrollo Planes de Comercialización y estrategias de Lanzamiento

En el ámbito de la banca de inversión, el desarrollo de planes de comercialización y estrategias de lanzamiento es fundamental para el éxito de los nuevos productos financieros y ofertas de servicios. Esta etapa involucra un estudio a profundidad del mercado objetivo, comprendiendo las necesidades y preferencias de los clientes institucionales, corporativos y de alto patrimonio neto. Un profundo conocimiento de la competencia y las tendencias del sector es clave. Un buen plan de comercialización permite definir los canales de distribución más adecuados, las estrategias de precios competitivas, las campañas publicitarias específicas y las acciones promocionales efectivas para estos segmentos exclusivos. Las estrategias de lanzamiento juegan un rol muy importante, al presentar el nuevo producto o servicio financiero de manera atractiva y generando expectativas entre los clientes potenciales. Un correcto estudio y planificación en esta fase asegura el posicionamiento, maximiza las oportunidades de captación de

nuevos clientes y sienta las bases para el crecimiento sostenido de los ingresos y la cartera de la fiduciaria.

- Análisis del mercado y segmentación:
 - ✓ Realizar un análisis detallado del mercado objetivo, incluyendo las necesidades y preferencias de los clientes, el comportamiento de compra y las tendencias del mercado.
 - ✓ Segmentar el mercado en grupos homogéneos de clientes con características y necesidades similares, para adaptar las estrategias de comercialización a cada segmento.
- Definición de objetivos de comercialización:
 - ✓ Establecer objetivos claros y medibles para la comercialización de los productos financieros, como la captación de clientes, el aumento de la cuota de mercado o la mejora de la percepción de la marca.
 - ✓ Es necesario que los objetivos sean realistas y alcanzables, y estén alineados con la estrategia general de la empresa.
- Desarrollo del mix de marketing:
 - ✓ Diseña un mix de marketing completo que incluya los elementos clave del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción.
 - ✓ Definir las características y beneficios distintivos de los productos financieros, establecer políticas de precios competitivas, selecciona canales de distribución eficientes y desarrolla estrategias de promoción efectivas.
- Creación de mensajes y materiales de marketing:
 - ✓ Desarrollar mensajes claros y convincentes que resalten las características y beneficios de los productos financieros y comuniquen su propuesta de valor única.
 - ✓ Crear materiales de marketing atractivos y profesionales, como folletos, presentaciones, videos y contenido digital, para apoyar las actividades de promoción de venta.
- Implementación de estrategias de lanzamiento:
 - ✓ Planificar y ejecutar un plan de lanzamiento detallado que incluya actividades de prelanzamiento, lanzamiento y post lanzamiento.
 - ✓ Coordinar con equipos internos y externos, como ventas, atención al cliente y agencias de publicidad, para garantizar una ejecución efectiva del lanzamiento en todos los canales y puntos de contacto con el cliente.
 - ✓

8.3 Proceso Asesoría Jurídica y Financiera

El asesoramiento jurídico y financiero es esencial para garantizar que las actividades de la empresa cumplan con las regulaciones legales y financieras, así como para brindar orientación estratégica en la toma de decisiones. El área necesita llevar a cabo la conformación de un equipo multidisciplinario, conformado por profesionales expertos en finanzas, inversiones, impuestos, regulaciones y leyes aplicables. Al igual que asegurar que el equipo tenga conocimientos profundos y actualizados en las áreas relevantes para brindar asesoría jurídica y financiera de alta calidad.

8.3.1 Evaluación de Necesidades Financieras

Este proceso implica una evaluación detallada de la situación legal y financiera de la empresa, así como de sus operaciones. Para llevarlo a cabo de manera efectiva, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Evaluación del perfil del cliente: a. Realizar una entrevista detallada para comprender los objetivos financieros, el horizonte de inversión, el perfil de riesgo, la situación patrimonial actual y las expectativas de rentabilidad del cliente. b. Analizar la información financiera proporcionada por el cliente, incluyendo declaraciones de impuestos, estados de cuenta, documentos de inversiones actuales y cualquier otro dato relevante. c. Identificar cualquier restricción legal, fiscal o regulatoria que pueda afectar las estrategias financieras a recomendar.
2. Análisis de la situación financiera actual: a. Evaluar los ingresos, gastos, deudas, activos y patrimonio neto del cliente. b. Identificar áreas de mejora en la gestión de deudas, optimización de impuestos y eficiencia en los flujos de efectivo. c. Determinar la capacidad de ahorro e inversión del cliente.
3. Definición de objetivos financieros: a. Establecer objetivos claros y cuantificables a corto, mediano y largo plazo, como la acumulación de patrimonio, la planificación de la jubilación, la educación de los hijos, la adquisición de bienes inmuebles, entre otros. b. Priorizar los objetivos según su importancia y urgencia. c. Determinar el horizonte temporal para alcanzar cada objetivo.
4. Desarrollo de estrategias de inversión: a. Evaluar diferentes opciones de inversión, como

- acciones, bonos, fondos de inversión, bienes raíces, entre otros, teniendo en cuenta el perfil de riesgo del cliente. b. Analizar el rendimiento histórico, la liquidez, los riesgos y los costos asociados a cada opción de inversión. c. Diseñar una cartera de inversiones diversificada y equilibrada que se ajuste a los objetivos y tolerancia al riesgo del cliente.
5. Estrategias de ahorro y gestión de deudas: a. Establecer un plan de ahorro sistemático, considerando las metas financieras y el horizonte temporal. b. Reestructurar y optimizar las deudas existentes, evaluando opciones de refinanciamiento o consolidación de préstamos. c. Implementar estrategias para reducir los gastos innecesarios y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros.
6. Planificación fiscal: a. Analizar las implicaciones fiscales de las estrategias de inversión y ahorro propuestas. b. Identificar oportunidades de optimización fiscal legal, como deducciones, créditos fiscales o estructuras de inversión específicas. c. Coordinar con asesores fiscales para asegurar el cumplimiento de las regulaciones vigentes.
7. Presentación y revisión de la estrategia financiera: a. Elaborar un informe detallado que incluya las estrategias de inversión, ahorro, gestión de deudas y planificación fiscal recomendadas. b. Realizar una presentación al cliente, explicando los beneficios, riesgos y costos asociados a cada componente de la estrategia. c. Recibir retroalimentación del cliente y ajustar la estrategia según sea necesario.
8. Implementación y monitoreo: a. Asistir al cliente en la implementación de la estrategia financiera aprobada, coordinando con los proveedores de servicios financieros relevantes. b. Realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y ajustar la estrategia si es necesario, de acuerdo con los cambios en las circunstancias del cliente o el entorno económico. c. Mantener una comunicación constante con el cliente y brindar asesoramiento continuo.

8.4 Proceso Cumplimiento y Regulación

El desarrollo de este proceso es muy importante para el área de gerencia jurídica de banca de inversión, puesto que garantiza el cumplimiento normativo, legal de todas las actividades y operaciones realizadas que se le apliquen. Este proceso es fundamental para proteger los intereses de los clientes y mantener la integridad y reputación de la fiduciaria, evitando sanciones y cualquier consecuencia legal que pueda perjudicarla. Una correcta implementación de políticas y

procedimientos, controles internos y asignación de responsabilidades de revisión ayudaría a prevenir cualquier problemática, llevando una gestión efectiva de los riesgos uno de los aspectos más difíciles de cumplir y que representa un pilar fundamental para la credibilidad de la empresa en un entorno regulatorio cada vez más estricto y cambiante.

8.4.1 Monitoreo y Cumplimiento de Regulaciones Financieras y Legales

Realizar un seguimiento constante de las regulaciones financieras y legales relevantes que afectan las operaciones del área, incluyendo leyes bancarias, normativas de valores, regulaciones fiscales y disposiciones legales relacionadas con el sector financiero.

- ✓ Para la Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones, es fundamental implementar un sistema integral de monitoreo y actualización. En primer lugar, el equipo de gerencia debe especializarse en regulación financiera y legal, tener experiencia en el sector financiero y conocimiento profundo de las normativas aplicables.
- ✓ El equipo deberá realizar un escaneo continuo de las leyes bancarias, normativas de valores, regulaciones fiscales y disposiciones legales pertinentes, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello, se pueden utilizar herramientas tecnológicas avanzadas que permitan rastrear cambios legislativos, recibir alertas de actualizaciones y acceder a bases de datos especializadas en normativas financieras y legales.
- ✓ Además, deben establecer procedimientos internos para analizar y evaluar el impacto de las nuevas regulaciones en las operaciones y estrategias del área de Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones. Esto implica realizar evaluaciones de riesgos y oportunidades asociadas a los cambios regulatorios, así como adaptar los procesos y políticas internas en consecuencia.
- ✓ Es crucial mantener una comunicación fluida con organismos reguladores, asociaciones del sector financiero y otros actores relevantes, participando activamente en consultas públicas y grupos de trabajo sobre legislación financiera y legal. Además, se deben establecer alianzas estratégicas con bufetes de abogados especializados y consultores legales externos para obtener asesoramiento adicional en casos específicos o situaciones complejas.
 - Establecer procedimientos para interpretar y aplicar las regulaciones de manera efectiva dentro del área, asegurando el cumplimiento en todas las actividades y transacciones realizadas.
 - En el proceso de Gestión de riesgos de cumplimiento es importante identificar, evaluar

y gestionar los riesgos de cumplimiento asociados con las operaciones de banca de inversión, incluyendo riesgos legales, de reputación, operativos y financieros, e implementar planes de mitigación y respuesta ante posibles incumplimientos o violaciones normativas.

- Designar a un responsable de cumplimiento dentro del equipo para supervisar y coordinar las actividades de cumplimiento, así como para servir como punto de contacto con las autoridades reguladoras externas.

8.4.2 Preparación y Presentación de Informes a Autoridades Competentes

- Identificar los requisitos de informes regulatorios específicos exigidos por las autoridades competentes, como la Superintendencia Financiera, entre otras entidades reguladoras.
- Establecer un calendario de informes regulatorios que incluya fechas límite y responsabilidades claras para la recopilación, preparación y presentación de la información requerida.
- Designar un equipo responsable de la preparación de informes, asegurando la precisión, integridad y oportunidad de la información reportada a las autoridades reguladoras.

8.5 Proceso de estructuración financiera con bancos aliados para asegurar la gestión óptima de la financiación de negocios y las herramientas de gestión

Colaborar con el Vicepresidente de Inversiones en la creación de acuerdos de préstamo con los bancos asociados para administrar financieramente los negocios organizados. Esto implica facilitar la gestión de créditos y préstamos adaptados a las necesidades de cada negocio en particular, asegurando una estructura financiera eficiente y adecuada para su funcionamiento óptimo.

Trabajar con los bancos que son socios, en la creación de préstamos y otras formas de financiamiento para proyectos empresariales específicos. Esto implica organizar y coordinar cómo se van a obtener estos préstamos o créditos para cada uno de los negocios y su estructura particular. El área brindará apoyo en el proceso de colaboración con los bancos para asegurarse de que los negocios obtengan el financiamiento que necesitan.

- a. **Análisis de necesidades y objetivos:** El primer paso es entender los objetivos y necesidades específicas del Vicepresidencia de Inversiones en relación con la estructuración de las figuras de crédito para los negocios estructurados. Esto puede incluir aspectos como el tipo de transacciones que se buscan, los plazos involucrados, los riesgos asociados y las expectativas de retorno. Colaboración estrecha con el vicepresidente de Inversiones para identificar oportunidades de negocios estructurados con bancos aliados, que también incluye la identificación de proyectos de financiamiento, emisiones de deuda, operaciones de fusiones y adquisiciones, entre otros.
- b. **Identificación de bancos aliados:** Se realiza una evaluación exhaustiva de las instituciones financieras que podrían servir como bancos aliados para la estructuración de las figuras de crédito. Esto implica considerar factores como la reputación del banco, su experiencia en el tipo de transacciones requeridas, sus políticas de riesgo y sus capacidades de financiamiento.
- c. **Análisis de viabilidad:** Una vez identificadas las oportunidades y los bancos aliados, se lleva a cabo un análisis de viabilidad para determinar la idoneidad y factibilidad de la colaboración con los bancos aliados en la estructuración de negocios estructurados. Esto implica evaluar aspectos como la rentabilidad potencial, los riesgos involucrados y la compatibilidad con la estrategia comercial de la fiduciaria.
- d. **Se lleva a cabo un proceso de negociación con los bancos aliados para establecer los términos y condiciones de las figuras de crédito más evacuadas para cada negocio, que maximicen la rentabilidad de la inversión. Esto incluye aspectos como las tasas de interés, los plazos de pago, los requisitos de garantía y cualquier otra cláusula relevante para la transacción.**

Algunos aspectos clave para este proceso:

- **Preparación exhaustiva:** Esto implica comprender en profundidad los objetivos y necesidades del negocio estructurado, así como los requisitos financieros y de riesgo asociados. También se debe investigar a fondo al banco aliado, incluyendo su historial de transacciones, políticas de riesgo, y términos y condiciones típicos en sus acuerdos financieros.
- **Establecimiento de objetivos claros:** Es fundamental definir objetivos claros y realistas para la negociación. Esto puede incluir la obtención de tasas de interés favorables,

- plazos de pago flexibles, términos de garantía adecuados y entre otras condiciones se podrían implementar para el éxito del negocio estructurado.
- Creación de una estrategia de negociación: Basándose en la preparación previa y los objetivos establecidos, se desarrolla una estrategia de negociación detallada. Esto implica identificar puntos de negociación clave, anticipar posibles objeciones o contrapropuestas por parte del banco aliado, y planificar tácticas para lograr los objetivos deseados de manera efectiva.
 - Comunicación clara y persuasiva: Muy importante durante la negociación, mantener una comunicación clara y persuasiva con el banco aliado. Se deben presentar argumentos sólidos respaldados por datos y análisis, y se debe ser capaz de explicar de manera convincente cómo los términos propuestos beneficiarán a ambas partes y contribuirán al éxito del negocio estructurado.
 - Flexibilidad y creatividad: A medida que avanza la negociación, es importante mantener una mente abierta, estar dispuesto a ser flexible y debe imperar la creatividad en la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. Lo que implica explorar diferentes opciones y alternativas, así como estar preparado para compromisos en áreas menos críticas para lograr acuerdos en áreas más importantes.
 - Cierre efectivo: Una vez que se alcanzan los términos y condiciones negociados, se procede al cierre efectivo de la negociación. Esto implica documentar adecuadamente los acuerdos alcanzados en un contrato formal y asegurarse de que todas las partes estén completamente de acuerdo antes de finalizar la transacción.
- e. Revisión por parte del equipo legal para garantizar que la estructura y la documentación cumplan con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto puede incluir la verificación de la conformidad con las leyes financieras, de valores, de protección al consumidor y otras normativas relevantes.
- f. Revisión y análisis jurídico de los contratos y acuerdos relacionados con los negocios estructurados para garantizar su conformidad con los intereses del cliente.
- g. Una vez completada la estructuración y documentación, se procede a la implementación de la figura de crédito en el marco de la transacción de negocios estructurados. Se establecen mecanismos para monitorear el desempeño de la transacción, garantizar su correcta ejecución y mitigar posibles riesgos legales o financieros.

Tabla 3 Plan de Mejora

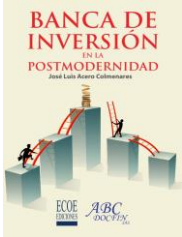
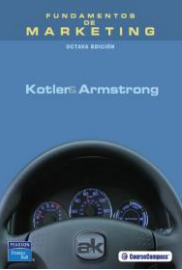
Aspectos Que Mejorar	Mestas	Acciones	Recursos	Cronograma	Indicador
1.Desarrollo de la nueva área de Banca de Inversión, dedicada a la crear nuevos productos y brindar asesoría y financiera.	Redactar propuesta de desarrollo del área gerencia jurídica de banca de inversión, con bases sólidas para su implementación.	Revisión de las actividades de banca inversión	Libros	Diciembre 2023	100%
					
			(Acero Colmenares, 2018)		
2.Ausencia de un equipo jurídico especializado en inversiones, portafolios y estructuración de productos financieros	Redactar propuesta de conformación de equipo jurídico altamente capacitado y experto en la materia	Estudio de proceso de implementación de una nueva dependencia		Enero 2024	100%
			(Liaw, 2012)		
			Análisis de la estructura de diferentes bancas de inversión		
3.Diseño e Implementación de procesos en el área de Banca de Inversión.	Propuesta de los procedimientos detallados por secuencias específicas, para llevar a cabo el mejor desempeño del área.	Análisis de mercados	Plataformas WEB	Febrero 2024	100%
					
			Libros		
					
			(Mintzberg, 2009)		
					
			(Armstrong y Kotler, 2008)		

Tabla 3. Continuación

Proceso de Desarrollo de Productos Financieros	 (Schnarch, 2014)
--	--

9. Impactos y Limitaciones

9.1 Impactos

Mi práctica profesional en Fiduprevisora S.A. ha dejado una huella significativa tanto en mi desarrollo personal como en el fortalecimiento de la empresa. A nivel individual, esta experiencia me ha permitido adquirir habilidades invaluableles que complementan mi formación académica. He logrado desarrollar una sólida capacidad de análisis y resolución de problemas al enfrentar situaciones complejas en un entorno empresarial real. Además, he fortalecido mis habilidades de comunicación y trabajo en equipo, aspectos fundamentales en el ámbito de los negocios. Desde una perspectiva profesional, mi contribución al área de Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones ha sido trascendental. Mi plan de mejora ha sentado las bases para el desarrollo de una de las áreas más importantes como lo es la Banca de Inversión para una de las fiduciarias también más importantes del país, permitiéndole fortalecer el apoyo jurídico especializado en la gestión de inversiones y carteras, mitigando riesgos y garantizando el cumplimiento normativo. Esto ha reforzado la posición competitiva de Fiduprevisora en el mercado financiero, al ofrecer soluciones seguras y confiables a sus clientes. Además, la propuesta de nuevos productos financieros ha abierto oportunidades para la diversificación de servicios y la expansión de la cartera de negocios. Mi paso por Fiduprevisora no solo ha enriquecido mi formación profesional, sino que también ha dejado un impacto duradero en la empresa, impulsando su crecimiento y fortaleciendo su posición en el sector fiduciario y de banca de inversión.

9.2 Limitaciones

A pesar de que la experiencia de práctica profesional en Fiduprevisora S.A. fue muy enriquecedora, también enfrenté diversas limitaciones que representaron desafíos significativos. Uno de los principales obstáculos fue la curva de aprendizaje, inherente al sumergirme en un entorno empresarial completamente nuevo. A pesar de la experiencia laboral y la formación académica previas, tuve que adaptar rápidamente mis conocimientos a las dinámicas y particularidades del sector fiduciario y de banca de inversión, áreas que desconocía por completo. Esto implicó la necesidad de adquirir nuevos conocimientos técnicos y legales, así como de

comprender los procesos y procedimientos internos de la empresa en un tiempo récord, dado que brindar apoyo a las diferentes áreas requería el mismo proceso cada vez que surgía una necesidad. Además, el hecho de ser una nueva área en Fiduprevisora, la Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones, implicó ciertas limitaciones en términos de recursos y estructura organizativa que estuviese ya consolidada. Como parte un equipo que está siendo pionero, tuve que enfrentar la falta de precedentes y lineamientos establecidos, lo que también requirió una mayor creatividad y capacidad de adaptación al momento diseñar e implementar las estrategias y procedimientos efectivos para el Área.

A pesar de estas limitaciones, logré superarlas gracias a mi compromiso, dedicación y la orientación de mis mentores y colegas en Fiduprevisora. Esta experiencia me permitió desarrollar habilidades esenciales, como la resolución de problemas, la gestión del tiempo y la capacidad de trabajar bajo presión, las cuales serán representativas para mi crecimiento profesional futuro.

Conclusión

La experiencia de práctica profesional en Fiduprevisora S.A. ha representado un claro antes y un después trascendental en mi formación como profesional en Negocios Internacionales. Mi participación en el programa "LOS MEJORES POR COLOMBIA 2.0" me permitió sumergirme en un entorno empresarial dinámico al igual que desafiante, que me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica al contexto real de los negocios fiduciarios y la banca de inversión. A través de mi trayectoria en las diferentes áreas de la empresa, logré fortalecer habilidades esenciales como el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones, contribuyendo de manera significativa al equipo de trabajo. Sin embargo, mi mayor aporte se centró en el área de Gerencia Jurídica de Banca e Inversiones, donde identifiqué la necesidad de brindar una propuesta sólida que permitiera fortalecer el apoyo jurídico especializado para la gestión de inversiones y carteras. En respuesta, diseñé un plan de mejora integral que abarcó el desarrollo de objetivos, la definición de la estructura organizativa, el establecimiento de metas alcanzables y la propuesta de nuevos productos financieros. Este proceso me permitió poner en práctica mi capacidad de análisis estratégico, así como mi compromiso con la ética y la responsabilidad social en el ámbito de los negocios. Mi paso por Fiduprevisora S.A. ha sido una experiencia enriquecedora que ha reforzado mis competencias profesionales y me ha preparado para enfrentar los desafíos futuros de mi carrera al mismo tiempo que mantener un desarrollo contante en el ámbito profesional.

Referencias bibliográficas

- Acero Colmenares, J. L. (2018). *Banca de inversión en la postmodernidad*. Ecoe.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2008). *Fundamento de marketing* (8a ed.). Pearson.
- Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciarias). (2015). *El Negocio fiduciario en Colombia: Conceptos básicos*. asofiduciarias.org.co:
<https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2017/12/Aspectos-Basicos-del-Negocio-Fiduciario-AF-DIC-2015.pdf>
- Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciarias). (2017a). *ABC de la fiducia*. asofiduciarias.org.co: https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2017/11/ABCDELAFIDUCIAFiscaliaFINAL_comprimido.pdf
- Asociación de Fiduciaras de Colombia (Asofiduciarias). (2017b). *Preguntas frecuentes sobre el sector fiduciario*. asofiduciarias.org.co: <https://www.asofiduciarias.org.co/wp-content/uploads/2017/11/Preguntas-Frecuentes-sector-Fiduciario.pdf>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2011). *Principles of Corporate Finance*. McGrawHill.
- Central Fiduciaria. (2013). *Fiducia de Administración*. centralfiduciaria.com: <https://www.centralfiduciaria.com/fiducia-de-administracion/>
- Denim. (2024). *Breaking Down the Data: What Metrics Should Your Freight Brokerage Be Measuring?* denim.com: <https://www.denim.com/blog/business-data-for-freight-brokers>
- Denim. (s.f.). *Breaking Down the Data: What Metrics Should Your Freight Brokerage Be Measuring?*
- Eyzhkov, A. (24 de enero de 2023). *Comprender el modelo de flujo de efectivo con descuento*. finmodelslab.com: <https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/what-discounted-cash-flow-model>
- Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (2020). *Logo de la empresa de seguros*. fiduprevisora.com.co: <https://www.fiduprevisora.com.co/noticias/comunicado-a-la-opinion-publica-3/>
- Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (6 de julio de 2023). Resolución No.21 de 2023. *Por la cual se adopta el programa de excelencia "Los mejores por Colombia 2.0"*. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2023/07/RESOLUCION-21-DE-2023-Por-la-cual-se-adopta-el-programa-de-excelencia-LOS-MEJORES-POR->

COLOMBIA-2.0.pdf

Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (2023a). *Nuestra Empresa*. fiduprevisora.com.co:
<https://www.fiduprevisora.com.co/nuestra-empresa/>

Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (2023b). Planeación anual 2023 - Misión y Visión.
[Presentación Power Point]. <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2023/03/Planeaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-Fiduprevisora-2023.pptx>

Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (2023c). *Organigrama*. fiduprevisora.com.co:
<https://www.fiduprevisora.com.co/estructura-organizacional/>

Fiduciaria La Previsora (Fiduprevisora). (2024). *Fiduprevisora S.A: 38 años construyendo país*.
elempleo.com: <https://www.elempleo.com/co/sitio-empresarial/fiduprevisora/nuestra-historia>

Group, D. I. (2023).

Inbound Logistics. (202). *Freight Brokers Definition: What They Are and What They Do*.
inboundlogistics.com: <https://www.inboundlogistics.com/articles/freight-brokers-definition/>

Kiziryan, M. (2015). *Análisis FODA*. economipedia.com/:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Liaw, K. T. (2012). *The Business of Investment Banking: A Comprehensive Overview* (3a ed.).
Wiley, Hoboken.

Mintzberg, H. (2009). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.

Schnarch, A. (2014). *Desarrollos de nuevos productos: Creatividad, innovación y marketing*.
McGrawHill.

Anexos

Anexo 1. Acta de Inicio



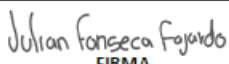
MINISTERIO DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO

ACTA DE INICIO DEL CONTRATO/ORDEN DE SERVICIOS N° OS-025-2023 CELEBRADA ENTRE FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A. Y PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO CON C.C. 1.193.110.795

CONTRATO/ORDEN N°	OS-025-2023
TIPO DE CONTRATO	Prestación de Servicios
OBJETO DEL CONTRATO	El CONTRATISTA con autonomía técnica y administrativa se obliga con el CONTRATANTE en forma personal, a la prestación de servicios de apoyo a la gestión como practicante de negocios internacionales para apoyar las actividades que se requieran en la Gerencia de negocios de la Vicepresidencia de Negocios Fiduciarios y, de forma transversal a toda la Fiduprevisora S.A
VALOR	El valor de la presente ORDEN DE SERVICIOS es de QUINCE MILLONES DE PESOS M/CTE. (\$15.000.000) incluido IVA y demás impuestos, tasas y contribuciones a que haya lugar o se llegaren a generar. El pago del valor del contrato se realizará mediante seis (6) pagos iguales mensuales, cada uno por valor de DOS MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS (\$2.500.000), incluido IVA y demás impuestos, tasas y contribuciones a que haya lugar o que se llegaren a generar, contra la presentación del informe mensual de actividades y los entregables correspondientes por parte del CONTRATISTA y aprobados por el Supervisor del CONTRATO, junto con los respectivos soportes documentales que acrediten el cumplimiento de cada obligación, así como la presentación de la cuenta de cobro.
CONTRATISTA	PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO
PLAZO	Seis (06) meses
N° DE REGISTRO PRESUPUESTAL	CRP 22469 – CF 595
VALOR DE REGISTRO PRESUPUESTAL	Diez millones de pesos m/cte (\$10.000.000,00) Compromiso futuro por valor: Setecientos dieciséis millones doscientos cincuenta mil pesos m/cte (\$716.250.000)
SUPERVISOR	Gerente de Negocios

Mediante el presente documento, los suscritos dejan constancia del inicio real y efectivo del contrato anteriormente citado, previo cumplimiento de los requisitos de legalización del mismo. En consecuencia, se procede a la iniciación del contrato el día 04 de septiembre de 2023, el cual debe concluir el 03 de marzo de 2024.

Para constancia de lo anterior, se firma la presente acta bajo la responsabilidad expresa de los que intervienen en ella.

 FIRMA	 FIRMA
PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO	OSCAR MAURICIO CARMONA CELIS Gerente de Negocios
CONTRATISTA	SUPERVISOR

Anexo 2. Acuerdo de Confidencialidad



COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

En el marco de la evaluación de requisitos habilitantes y ponderables a realizar por parte de **FIDUPREVISORA S.A.**, sociedad de economía mixta del sector descentralizado del orden nacional, identificada con el NIT 860525148-5, como vocera y administradora de los recursos del FOMAG, al proceso de selección **INVITACIÓN PÚBLICA No. 002 DE 2023**, suscribo el presente **COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN**.

Que, Yo Pastor Julian Fonseca Fajardo, identificado (a) con cédula de ciudadanía No. 1193110795 indico que para efectos de la evaluación de la Invitación Pública No. 002 de 2023 utilizaré única y exclusivamente el siguiente correo julian.fonseca.ip02@gmail.com, para los efectos que se estimen pertinentes dentro de la evaluación.

Afirmo que la información que sea conocida, evaluada y me sea compartida en virtud del proceso de evaluación a realizar a la **INVITACIÓN PÚBLICA No. 002 DE 2023**, es considerada sensible y de carácter restringido en su divulgación, manejo y utilización.

En consecuencia, **el receptor** se compromete a dar cumplimiento a las siguientes cláusulas:

PRIMERA. Objeto: en virtud del presente **compromiso de confidencialidad**, la **parte receptora**, se obliga a no divulgar directa, indirecta o remotamente, ni a través de ninguna otra persona (ya sea subalternos, funcionarios, asesores o cualquier persona), la **información confidencial** correspondiente al proceso de evaluación a realizar a la **INVITACIÓN PÚBLICA No. 002 DE 2023**, así como también a no utilizar dicha información en beneficio propio ni de terceros.

SEGUNDA. Definición de información confidencial: se entiende como **Información Confidencial**, para los efectos del presente compromiso: cualquier información correspondiente al proceso de evaluación a realizar a la **INVITACIÓN PÚBLICA No. 002 DE 2023**, bien sea, que la misma sea escrita, oral o visual, o en cualquier forma tangible o no, incluidos los mensajes de datos, de la cual, la **parte receptora** tenga conocimiento o a la que tenga acceso por cualquier medio o circunstancia en virtud de las reuniones sostenidas o documentos suministrados.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
NACIONAL

Oficina Principal
Bogotá D.C.: Calle 72 No. 10-03
Línea de Atención Nacional: 01 8000 91 90 15
Línea Directa Atención al Cliente: +57 (1) 516 9031
www.fomag.gov.co

Fomag @FomagOficial

Anexo 3. Revisión Comités de Negocios



Anexo 4. Elaboración de actas de los Comités

ACTA No. 23 - COMITÉ DE COORDINACIÓN AGOSTO Archivo Editar Ver Insertar Formato Herramientas Zotero Ayuda 100% Texto nor... Arial 11	
COMITÉ DE COORDINACIÓN N.º 23 DE FONDO DE RIESGOS LABORALES CTO- 530 DE 2021 REALIZADO EL 31 DE AGOSTO DE 2023	
LUGAR Y FECHA DE LA REUNIÓN: Virtual Aplicativo Office TEAMS – 31 de agosto de 2023	
OBJETIVO DE LA REUNIÓN: Verificar el desarrollo y ejecución del Contrato de Encargo Fiduciario que administra los recursos del Fondo de Riesgos Laborales, agosto 2023, según lo establecido en la Resolución 3595 del 18 de septiembre de 2017.	
TIPO DE REUNIÓN: X Informativa Busqueda de alternativas Toma de decisiones. X Otro: Seguimiento	ORDEN DEL DIA 1. Verificación del Quórum. 2. Seguimiento de tareas Pre- comité 3. Presentación Comité de Coordinación agosto de 2023 4. Presentación – Tecnológica agosto de 2023 5. Presentación – Intersectorial agosto de 2023 6. Proposiciones y Varios
MIEMBROS DEL COMITÉ Adriana Rago Cabrera Delegada (Secretaría General) presidente del Comité Ministerio del Trabajo Carlos Alberto Cristancho Freile Gerente de Negocios Fiduciarios Fiduciaria La Previsora S.A Wilson De Jesús Gallán Roa Gerente de Proyecto Consortio BDO Miguel Ángel Pulido Tacha Profesional Especializado Ministerio del Trabajo Ruby Aracely Micollá Coordinadora Grupo Gestión Administrativa Ministerio del Trabajo	INVITADOS Alex del Pilar Sepúlveda Contratista Ministerio del Trabajo Neyla Constanza Duarte Lotada Contratista Ministerio del Trabajo Pablo Aristóteles Sierra León Contratista Ministerio del Trabajo Oscar Mauricio Carmona Celis Gerente de negocios fiduciarios Fiduprevisora S.A Andrés David Camelo Bolívar Contratista Ministerio del Trabajo Mauricio Loera Hincapié

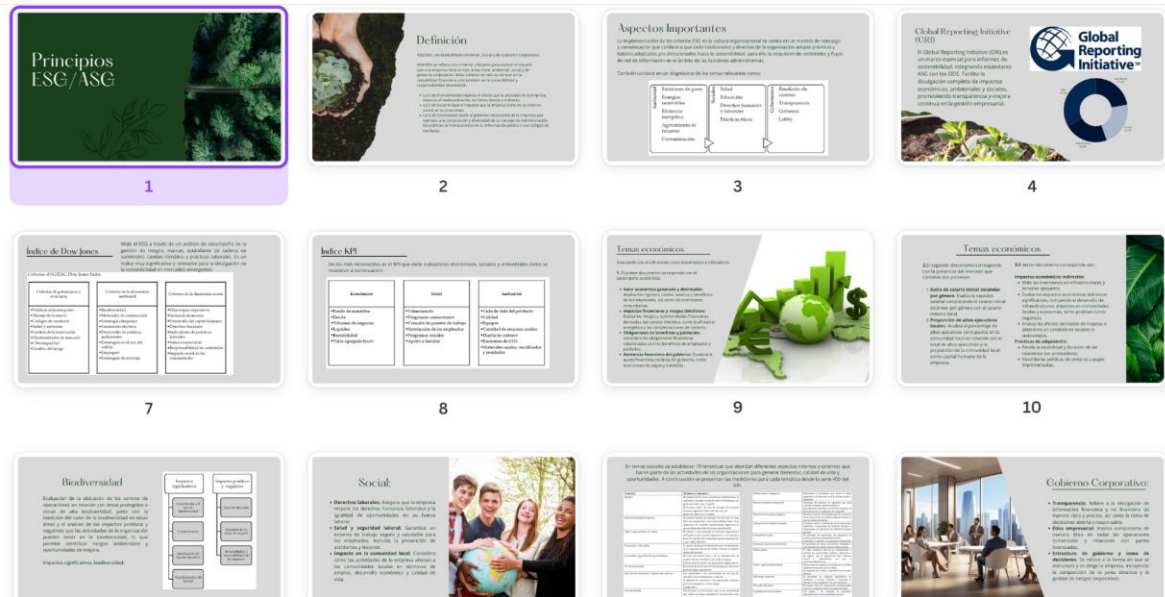
Anexo 5. Cuadros comparativos Proyectos del Gobierno

TEXTORADICADO INFORME DE PONENCIA PARA PRIMER DEBATE CÁMARA DEL PROYECTO DE LEY DE REFORMA A LA SALUD.	TEXTO INFORME DE ENMIENDA A LA PONENCIA PARA PRIMER DEBATE CÁMARA DEL PROYECTO DE LEY DE REFORMA LA SALUD	TEXTO DEFINITIVO PLENARIA CÁMARA AL PROYECTO DE LEY NÚMERO 339 DE 2023 CÁMARA, ACUMULADO CON LOS PROYECTOS DE LEY NÚMERO 340 DE 2023 CÁMARA, PROYECTO DE LEY NÚMERO 341 DE 2023 CÁMARA Y EL PROYECTO DE LEY NÚMERO 344 DE 2023 CÁMARA
CAPITULO I. OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO I. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	TÍTULO I OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
Artículo 1: Objeto. La presente ley, de conformidad con la ley 1751 de 2015, sus definiciones y principios reestructura el Sistema General de Seguridad Social en Salud, establece el Sistema de Salud, desarrolla sus principios, enfoque, estructura organizativa y competencias. El Sistema de Salud se fundamenta en el aseguramiento social en salud como la garantía que brinda el Estado para la atención integral en salud de toda la población, ordenando fuentes de financiamiento, agrupando recursos financieros del sistema de salud de forma solidaria, con criterios de equidad, con un sistema de gestión de riesgos financieros y de salud, dirigido y controlado por el Estado. En consecuencia, el Sistema de Salud constituye el aseguramiento social, con participación de servicios de salud públicos, privados y mixtos. Establece el modelo de atención, el financiamiento, la administración de los recursos, la prestación integral de los servicios para la atención en salud, el sistema integrado de información en salud, la inspección, vigilancia y control, la participación social y los criterios para la definición de las políticas públicas prioritarias en ciencia, innovación, medicamentos, tecnologías en salud, formación y condiciones de trabajo de los trabajadores de la salud.	Artículo 1: Objeto. La presente ley tiene por objeto transformar el Sistema General de Seguridad Social en Salud en un Sistema de Salud basado en el Aseguramiento Social en Salud, para garantizar el derecho fundamental a la salud. Desarrolla un modelo de salud en el marco de la atención primaria, organiza sus instancias para la gobernanza y rectoría del sistema con enfoque territorial, articula a las instituciones prestadoras de servicios de salud, reorganiza los destinos y usos establece un público unificado e interoperable de información fortalece la participación social y comunitaria, así como la inspección, vigilancia y control define criterios para el desarrollo de políticas públicas prioritarias en ciencia, innovación, medicamentos, tecnología en salud así como de formación y condiciones de trabajo digno y fija las reglas de transición y evolución de la institucionalidad del Sistema General de Seguridad Social de Salud en Sistema de Aseguramiento Social en Salud.	Artículo 1º. Objeto. La presente ley tiene por objeto transformar el Sistema General de Seguridad Social en Salud en un Sistema de Salud basado en el Aseguramiento Social en Salud, para garantizar el derecho fundamental a la salud. Desarrolla un modelo de salud en el marco de la atención primaria, organiza sus instancias para la gobernanza y rectoría del sistema con enfoque diferencial y territorial, articula a las instituciones prestadoras de servicios de salud, reorganiza los destinos y usos de los recursos financieros, establece un sistema público unificado e interoperable de información, fortalece la participación social y comunitaria, así como la inspección, vigilancia y control; define criterios para el desarrollo de políticas en ciencia, tecnología e innovación en salud, así como de formación y condiciones de trabajo digno y fija las reglas de transición y evolución de la institucionalidad del Sistema General de Seguridad Social de Salud en Sistema de Aseguramiento Social en Salud.

Anexo 6. Presentación Ejecutiva Proyecto de Reforma Salud



Anexo 7. Presentación Principios ASG



Anexo 8. Investigación Proyecto Reforma Laboral



Anexo 9. Esquema de análisis y seguimiento de normatividad

INVENTARIO DE BENEFICIOS TRIBUTARIOS Y ADUANEROS VIGENTES. VERSIÓN 1.									
Item	Descripción legal del beneficio	Impuesto/obligación	Tipo beneficio	Ley	Año_ley	Articulos_ley	Artículo del E.T.	Formato o formulario	Concepto
1	Los contribuyentes a que se refiere el Numeral 1, Artículo 19 E.T., están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).	Renta	Tarifas	223	1995	63	356	1732	
3	Los contribuyentes a que se refiere el Numeral 2, Artículo 19 E.T., están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).	Renta	Tarifas	223	1995	63	356	1732	
4	Los contribuyentes a que se refiere el Numeral 3, Artículo 19 E.T., están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).	Renta	Tarifas	223	1995	63	356	1732	
5	Los contribuyentes a que se refiere el Numeral 4, Artículo 19 E.T., están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).	Renta	Tarifas	223	1995	63	356	1732	
6	Recursos administrados por FOGAFIN Y FOGACOOP, así como los recursos transferidos por la Nación.	Renta - CREE	Ingreso no constitutivo de renta o ganancia ocasional	788	2002	11	19-3 Inciso 1		
7	El patrimonio resultante tanto de las cuentas fiduciarias administradas por FOGAFIN Y FOGACOOP, como de las transferencias anteriormente señaladas no será considerado en la determinación del patrimonio de estos entes.	Patrimonio (riqueza)	Exclusión del patrimonio	788	2002	11	19-3 Inciso 2		
8	Para FOGAFIN Y FOGACOOP: El aumento de la reserva técnica que se constituya conforme a la dinámica contable establecida por la Superintendencia Bancaria será deducible en la determinación de	Renta - patrimonio (riqueza)	Deducción	788	2002	11	19-3 Inciso 3	440	

Anexo 10. Esquema comparación de cambios de normatividad

ARTICULO	Cuerpo Artículo	Analisis	Vigencia
ARTICULO 19-3	OTROS CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS. «Ver Notas del Editor» «Artículo modificado por el artículo 11 de la Ley 788 de 2002. El nuevo texto es el siguiente:» Son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, FOGAFIN y FOGACOOP**. Los ingresos y egresos provenientes de los recursos que administran FOGAFIN y FOGACOOP** en las cuentas fiduciarias, no serán considerados para la determinación de su renta. El mismo tratamiento tendrá los recursos transferidos por la Nación a FOGAFIN provenientes del Presupuesto General de la Nación destinados al saneamiento de la banca pública, los gastos que se causen con cargo a estos recursos y las transferencias que realice la Nación a estos entes con destino al fortalecimiento de que trata la Ley 510 de 1999 y Decreto 2266 de 1998. El patrimonio resultante tanto de las cuentas fiduciarias administradas por FOGAFIN y FOGACOOP**, como de las transferencias anteriormente señaladas no será considerado en la determinación del patrimonio de estos entes. El aumento de la reserva técnica que se constituya conforme a la dinámica contable establecida por la Superintendencia Bancaria** será deducible en la determinación de la renta gravable.	FOGAFIN y FOGACOOP son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios. Los ingresos y egresos de las cuentas fiduciarias administradas por ellos no se consideran para la determinación de su renta. Además, el patrimonio resultante de estas cuentas y las transferencias de la Nación no se incluye en el cálculo del patrimonio de estos entes. El aumento de la reserva técnica establecida por la Superintendencia Bancaria es deducible en la determinación de la renta gravable.	Artículo modificado por el artículo 11 de la Ley 788 de 2002, publicada en el Diario Oficial No. 45.046, de 27 de diciembre de 2002.
ARTICULO 19-4	TRIBUCIÓN SOBRE LA RENTA DE LAS COOPERATIVAS. «Artículo adicionado por el artículo 142 de la Ley 1829 de 2016. El nuevo texto es el siguiente:» Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas, comités, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, fundaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismo de control, pertenecen al Régimen Tributario Especial y tributan sobre los beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%). El impuesto será tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 34 de la Ley 79 de 1988. Las cooperativas realizarán el cálculo de este beneficio neto o excedente de acuerdo con la ley y la normativa cooperativa vigente. Los mismos ingresos a las cuentas se encuentran obligados estas entidades no podrán ser registradas como un gasto para la determinación del beneficio neto o excedente. PARAGRAFO 1o. Las entidades cooperativas a las que se refiere el presente artículo, solo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les corresponden como agentes retenedores, cuando el Gobierno nacional así lo disponga. Igualmente, estarán excluidos de renta presuntiva, comparación patrimonial y liquidación de anticipo del impuesto sobre la renta. PARAGRAFO 2o. El recaudo de la tributación sobre la renta de que trata este artículo se destinará a la financiación de la educación superior pública. PARAGRAFO 3o. A las entidades de que trata el presente artículo, solamente les será aplicable lo establecido en los artículos 364-1 y 364-2 del Estatuto en los términos del parágrafo 7, sin perjuicio de las demás obligaciones previstas en las normas especiales. PARAGRAFO 4o. El presupuesto destinado a remunerar, contratar o financiar cualquier erogación, en dinero o en especie, por rólula, contratación o comisión, a las personas que ejercen cargos directivos y gerenciales de las entidades de que trata el presente artículo, no podrá exceder del treinta por ciento (30%) del gasto total anual de la respectiva entidad. Lo dispuesto en este parágrafo no les será aplicable a las entidades, de que trata el presente artículo, que tengan ingresos brutos anuales inferiores a 3.500 UVT. PARAGRAFO 5o. Las entidades de que trata el presente artículo podrán ser excluidas del Régimen Tributario Especial en los términos del artículo 364-3. PARAGRAFO TRANSITORIO 1o. En el año 2017 la tarifa a la que se refiere el inciso 3o de este artículo será del diez por ciento (10%). Además, el diez por ciento (10%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 34 de la Ley 79 de 1988, deberá ser destinado de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas en instituciones de educación superior privadas autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional. PARAGRAFO TRANSITORIO 2o. En el año 2018 la tarifa a la que se refiere el inciso 3o de este artículo será del quince por ciento (15%). Además, el quince por ciento (15%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 34 de la Ley 79 de 1988, deberá ser destinado de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas en instituciones de educación superior privadas autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.	Las cooperativas tributan al 20% sobre sus beneficios netos. El impuesto se toma del Fondo de Educación y Solidaridad. Están excluidas de renta presuntiva y retienen solo sobre rendimientos financieros. Destinan parte del excedente a financiar educación superior pública. En 2017 y 2018, las tarifas son del 10% y 15%. Pueden ser excluidas del Régimen Tributario Especial.	Artículo adicionado por el artículo 142 de la Ley 1829 de 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones, publicada en el Diario Oficial No. 50.351 de 29 de diciembre de 2016.
ARTICULO 19-5	OTROS CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS. «Artículo adicionado por el artículo 143 de la Ley 1829 de 2016. El nuevo texto es el siguiente:» Las personas jurídicas originadas en la constitución de la propiedad	Las sociedades horizontales con fines comerciales o industriales	Artículo adicionado por el artículo 143 de la Ley 1829 de 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria

Anexo 11. Primera pagina Informe mensual de actividades

		FORMATO INFORME DE ACTIVIDADES DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O APOYO A LA GESTIÓN	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL CONTRATISTA. PASTOR JULIAN FONSECA FAJARDO			
C.C.-C.E.-NIT-RUT-ID No.		1193110795	CONTRATO No. OS-025-2023
PERIODO O PAGO QUE CUBRE EL INFORME. (5)		04/02/2024-03/03/2024	
LUGAR DE EJECUCIÓN (CIUDAD). (2)		BOGOTÁ D.C	
OBJETO DEL CONTRATO: El CONTRATISTA con autonomía técnica y administrativa se obliga con el CONTRATANTE en forma personal, a la prestación de servicios de apoyo a la gestión como practicante de negocios internacionales para apoyar las actividades que se requieran en la Gerencia de negocios de la Vicepresidencia de Negocios Fiduciarios y, de forma transversal a toda la Fiduprevisora S. A			
OBLIGACIONES CONTRACTUALES	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL PERIODO O PAGO	EVIDENCIAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	
Monitorear y comentar las noticias económicas y políticas locales e internacionales que puedan tener impacto en el mercado de valores.	A modo de ejercicios prácticos, he realizado un detallado seguimiento del proyecto de ley 166 de 2023, Por el cual se Promueve una Reforma Laboral en Colombia, continuo con el monitoreo del proceso de reforma a la salud en Colombia estando atento a todas las disposiciones, participando en actividades de participación y diálogo sobre el proyecto.	Se aporta el enlace de la carpeta en  Drive donde reposan las evidencias https://drive.google.com/drive/folders/1mPosQi40uaBDgoZxoL3pp-KU7fJcpdv0?usp=drive_link	
Administrar y actualizar las bases de datos de los indicadores macroeconómicos diseñadas para los modelos de proyecciones estadísticas.	En este periodo no fueron asignadas tareas relacionadas con la obligación.	N/A	
Presentar comentarios de análisis de coyuntura económica	Realice investigación sobre historia, viabilidad y normativa de los CERPIS	Se aporta el enlace de la carpeta en  Drive donde reposan las evidencias https://drive.google.com/drive/folders/1mPosQi40uaBDgoZxoL3pp-KU7fJcpdv0?usp=drive_link	
Realizar las tareas definidas para la presentación de informes semanales, trimestrales y semestrales.	Realice una presentación, del monitoreo de Reforma Laboral al igual que una presentación sobre los Principios ASG.	Se aporta el enlace de la carpeta en  Drive donde reposan las evidencias https://drive.google.com/drive/folders/1mPosQi40uaBDgoZxoL3pp-KU7fJcpdv0?usp=drive_link	
Soporte en minería de datos para las investigaciones y análisis realizados por toda la vicepresidencia.	En este periodo no fueron asignadas tareas relacionadas con la obligación.	N/A	
Gestión de las bases de datos para los análisis financieros de los portafolios.	En este periodo no fueron asignadas tareas relacionadas con la obligación.	N/A	
Administrar las facturas radicadas a la vicepresidencia de inversiones para los pagos periódicos que se le realizan a los proveedores del área.	En este periodo no fueron asignadas tareas relacionadas con la obligación.	N/A	