

Informe de Prácticas Profesionales en ZFB Capital Partners

Presentado por:

Kevin Santiago Romero Rueda

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2022

Trabajo de Grado

Prácticas Profesionales

Plan de Mejora ZFB Capital Partners



Kevin Santiago Romero Rueda - 2250595

DOCENTE

Luis Rodrigo Castelazo Torres

TUTOR

Andrés Fernando Ramírez Torres

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2022

Resumen

El presente documento pretende realizar un plan de mejora para el Fondo de Inversión de Capital Privado Zuma, el cual es administrado por el Gestor Profesional ZFB Capital Partners con el fin de encontrar soluciones y mitigar cualquier riesgo que en la vida operativa del Fondo puedan suceder. El practicante de Inversiones del Fondo a lo largo del desarrollo de las practicas evidencio algunos posibles riesgos los cuales serán expuestos y explicados con el fin de evaluarlos, controlarlos, dar responsabilidades y una posible solución a cada uno de estos.

Agradecimientos

Agradezco de corazón a todas las personas que hicieron parte de mi proceso de formación profesional, desde mis profesores que me dieron las bases del conocimiento, mis compañeros que me apoyaron cuando mas lo necesitaba y mi familia que ha sido la que me motivo para continuar y completar la carrera, en especial a mi padre que a pesar de que ya no este conmigo siempre me enseñó lo importante que es el estudio y a valorar cada momento de la vida, por lo que este triunfo se lo dedico a mi padre ya que también era un sueño de el que yo pudiera ser profesional y no desistir nunca en el camino.

Agradezco también a ZFB Capital Partners por brindarme la oportunidad de desarrollar las prácticas en la empresa, por enseñarme todo lo que más necesitaba y darme esa motivación necesaria de querer seguir aprendiendo y continuando mi proceso de formación académica. Agradezco a mi jefe directo Diego Fernando Rivera por confiar en mí y tener la paciencia de explicarme todos los temas relacionados con el Fondo, estoy muy agradecido y espero aplicar todos los conocimientos aprendidos en mi vida profesional.

Introducción

ZFB Capital Partners es un gestor Profesional de Fondos Inmobiliarios basado en Colombia el cual se encarga de la administración de activos y gestión del Fondo de Capital Privado ZUMA enfocado en la inversión inmobiliaria en oportunidades de desarrollo y value-add y un portafolio de activos diversificados constituida en el año 2020. Esta es la empresa donde el practicante desarrollo las practicas profesionales con el fin de dar apoyo a toda la gestión y administración del Fondo.

Este trabajo pretende desarrollar una matriz de riesgos con la intención de evaluar, controlar y dar responsabilidad a las partes encargadas de los riesgos posibles debido a que por la naturaleza de las inversiones el Fondo de capital privado gestionado por Capital Partners recaen distintos tipos de riesgos, desde los legales, financieros, macroeconómicos, ambientales, tributarios y comerciales; así que el trabajo pretende dar una solución y/o reducir lo mas posible cada riesgo.

A pesar de ser el primer practicante que la empresa tiene en cuanto al Fondo, las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de las practicas fueron de gran uso y herramienta suficiente para convertir al practicante en un profesional en los Negocios Internacionales.

Índice

1. LA EMPRESA.....	6
1.1 Aspectos Generales.....	6
1.1.1 Misión, Visión y Valores.....	6
1.1.2 Ubicación Geográfica.....	8
1.1.3 Estructura Organizativa.....	9
1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	10
1.1.4.1 Análisis DOFA.....	12
2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES.....	13
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.....	13
2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales...	14
2.3 Objetivo General.....	16
2.3.1 Específicos.....	17
3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	17
3.1 Propuesta de Mejora.....	17
3.2 Conclusiones.....	21
3.3 Bibliografía.....	22
3.4 Anexos.....	23
4. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL.....	28
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización.....	28
4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	29

1. LA EMPRESA

1. Aspectos generales.

ZFB Capital Partners es una firma del grupo Zona Franca de Bogotá la cual se encarga de la gestión profesional de activos por medio de vehículos de inversión como Fondos de capital privado. Es experta en asesorar, gestionar y administrar portafolios de inversiones inmobiliarias enfocadas en los sectores industriales, logísticos y de servicios tanto dentro como fuera del régimen franco.

1.1.1. Misión, Visión y Valores.

Misión:

Somos un grupo de empresas orientadas a identificar las oportunidades de negocios que se originan con el proceso de internacionalización de las economías y en la propuesta de soluciones que incrementen la competitividad de nuestros clientes, mediante el suministro, desarrollo y construcción de inmuebles, infraestructuras y dotaciones adecuadas, servicios de gestión profesional de activos, así como la operación y consultoría de mecanismos ágiles de comercio exterior; bajo lineamientos de transparencia, seguridad, innovación y sostenibilidad, con el mayor beneficio para los grupos de interés, generando el menor impacto ambiental. (ZFB Capital 2022)

Visión:

En 2026 seremos un grupo de empresas con presencia en Colombia y la región, reconocido y apreciado por nuestros clientes y grupos de interés como aliado estratégico en su crecimiento, con productos y servicios innovadores, sostenibles y con altos estándares de calidad, liderado por un equipo humano altamente competitivo y comprometido con los temas ASG, que con

respecto al 2021 incrementará los ingresos del Grupo ZFB un 100%, alcanzando un margen ebitda del 51%. (ZFB Capital 2022)

Valores:

La política de responsabilidad social del grupo ZFB busca asegurar la generación de valor de la compañía de manera ética, confiable y sostenible, para sus clientes, empleados, accionistas y comunidades, con el fin de contribuir al sano desarrollo empresarial del país y la región. Con respeto, en especial, de los derechos humanos y del medio ambiente.

Esta política tiene como objetivos:

- Promover una cultura de comportamiento ético y transparente en todos los miembros de la compañía (operador, copropiedad y empresas);
- Gestionar los impactos de su operación sobre los grupos de interés relevantes;
- Adoptar y fomentar la adopción de estándares de gestión basados en los principios de la responsabilidad social empresarial;
- Rendir cuentas y generar reconocimiento como organización líder en el ejercicio responsable de su operación.

Criterios orientadores. Para gestionar y orientar las acciones de responsabilidad social empresarial que conduzcan al logro de los objetivos propuestos, es fundamental contar con unos criterios orientadores como los siguientes:

- **Foco:** la empresa concentrará sus acciones de responsabilidad social empresarial en la gestión de sus impactos sobre los grupos de interés, con especial énfasis en la formación de valores y la generación de una cultura ética y transparente.

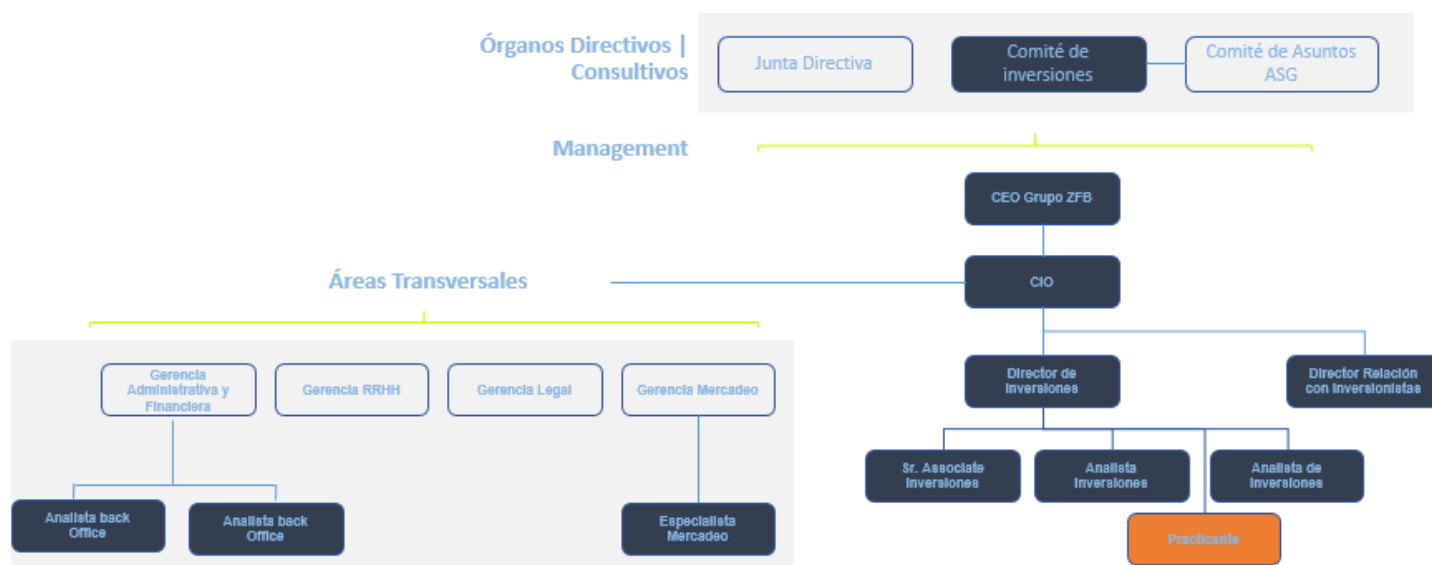
- **Gradualidad:** la compañía reconoce que una política de responsabilidad social empresarial debe ser implementada de manera gradual, para asegurar sus resultados y sostenibilidad.
 - **Estándares y excelencia:** la organización buscará asegurar el cumplimiento de los estándares mínimos de comportamiento empresarial, y se compromete a fomentar entre sus asociados la superación de los mismos como medio para llegar a un desempeño de excelencia.
 - **Proactividad:** la empresa practica su responsabilidad social empresarial ejerciendo acciones proactivas que anticipen, prevengan y minimicen el impacto de su operación.
 - **Sinergia:** la compañía buscará permanente sinergias entre operador, copropiedad y empresas usuarias para potenciar sus acciones de responsabilidad social empresarial.
 - **Cooperación:** la organización buscará la movilización de recursos propios y externos para lograr una mayor eficacia e impacto de su política de responsabilidad social empresarial.
- (ZFB Capital 2022)

1.1.2. Ubicación Geográfica

ZFB Capital Partners tiene como domicilio la ciudad de Bogotá D.C., en las oficinas de la Zona Franca de Bogotá ubicadas en la Carrera 106 No. 25 – 15, El grupo ZFB opera cerca del 40% de las Zonas Francas en Colombia, tiene Más de 450.000 m2 construidos y más de 130.000 m2 propios bajo administración la cual tiene una ocupación histórica del 94% de los inmuebles en la Zona Franca de Bogotá.

1.1.3. Estructura Organizativa

El equipo de ZFB Capital Partners cuenta con una base de profesionales de inversión, unas áreas transversales y firmas de asesoría externa que acompañan y adaptan sus recursos según el crecimiento esperado en el portafolio de inversión. A continuación, se presenta el organigrama base para la gestión de las inversiones:



Nota: Construido a partir de información obtenida de manera interna dentro de la organización

El equipo de inversiones está conformado inicialmente por (2) Profesionales Senior, (3) profesionales con experiencia, y (1) practicante: en resumen: (1) Chief Investment Officer “CIO”, (1) Director de Inversiones, (1) Coordinador de inversiones, (2) analistas de inversiones y (1) practicante.

Las áreas transversales del Grupo ZFB prestarán servicios al Gestor Profesional en procesos de Back-Office financiero - administrativo, legal, RRHH y de mercadeo necesarios para la gestión del portafolio.

1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

El grupo Zona Franca de Bogotá está conformada por 8 empresas las cuales son:

- **Zona Franca de Bogotá Usuario Operador** La cual se encarga de la dirección, administración, supervisión, promoción y desarrollo de una o varias zonas francas.
- **El Dorado Usuario Operador** La cual se encarga de la dirección, administración, supervisión, promoción y desarrollo de zonas francas. Actualmente es responsable por la gestión de Zona Franca de Sanilia.
- **IFOU Usuario Operador** La cual se encarga Dirección, administración, supervisión, promoción y desarrollo de una o varias zonas francas. Actualmente es responsable por la gestión de Zona Franca Femsa
- **Desarrolladora** La cual se encarga del desarrollo en Zonas Francas a través de procesos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros.
- **Technology Services** la cual se encarga del diseño, construcción y desarrollo de Data Centers en inmuebles propios o de terceros.
- **Construcciones** la cual se encarga de desarrollo en Zonas Francas a través de procesos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros.
- **Proinversiones** la cual se encarga del desarrollo de proyectos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros.
- **Capital Partners** es un gestor Profesional de Fondos Inmobiliarios basado en Colombia la cual se encarga de la administración de activos y gestión del Fondo de Capital Privado

ZUMA de inversión inmobiliaria en oportunidades de desarrollo y value-add y un portafolio de activos diversificados constituida en el año 2020.

Esta última es la empresa en la que se desarrolló la práctica profesional específicamente en el cargo de practicante en el área de inversiones realizando distintas actividades para el funcionamiento y desarrollo del Fondo de Capital Privado Zuma, dirigido por el gestor profesional Capital Partners.

El Fondo de Capital Privado Zuma Invierte en oportunidades de desarrollo inmobiliario que generen valor a través del desarrollo, construcción y operación de activos especializados, dentro y fuera del Régimen Franco. El Fondo tiene una duración de 10 años y pretende desarrollar proyectos en los sectores de industria y logística como BTS “hechos a la medida”, bodegas, centros logísticos, plantas industriales, entre otros activos relacionados; y en los sectores de servicios y tecnología como data centers, centros de I+D, sites de BPO, call centers, entre otros activos relacionados.

1.1.4.1. Análisis DOFA

DEBILIDADES:	OPORTUNIDADES:
- Susceptibilidad a los cambios en el plan de gobierno, cambios en la ley, cambios en la regulación o decisiones judiciales que puedan afectar a los activos. - Los activos inmobiliarios son sensibles a los cambios de precio. - La comunicación entre las partes involucradas en los procesos de debida diligencia es lenta. - Somos susceptibles a los cambios en la regulación del régimen franco. - Somos vulnerables a que los precios en la construcción sean inestables.	- Contar con una red de aliados estratégicos gracias al grupo de empresas del cual hacer parte facilitando y generando distintas oportunidades comerciales para el desarrollo del plan estratégico del Fondo de inversión inmobiliario. - Al ser un Fondo de inversión, se posee una gran ventaja competitiva en la velocidad y capacidad de ejecución de capital para el desarrollo de los proyectos de construcción. - Al tener un equipo muy experimentado se logra generar confianza en el desarrollo de entornos competitivos para los negocios y atracción de inversión extranjera. - Estar adheridos a los principios de inversión responsable facilita la mejora de la imagen corporativa de la firma, proporciona una buena reputación frente a las demás firmas e inversionistas y trae ventajas a la hora de levantar capital.
FORTALEZAS:	AMENAZAS:
- Tener un cronograma establecido que se cumple al detalle. - Se elaboran metas a corto, mediano y largo plazo que son supervisadas periódicamente con indicadores de cumplimiento. - Contar con 4 áreas transversales (Financiera, Recursos Humanos, Legal y Mercadeo) que se encargan de apoyar al desarrollo del Fondo y su debida gestión. - Ser parte del grupo de empresas de la Zona Franca de Bogotá que en conjunto cuentan con una amplia experiencia en la construcción, desarrollo y operación de activos especializados. - Estar adheridos a los principios de inversión responsable como parte de nuestra estrategia por lo que en cada inversión que se realice esté orientada en pro de los asuntos ASG (ambientales, sociales y de gobierno). - Equipo experto y capacitado en la administración y gestión de activos inmobiliarios.	- La incertidumbre del gobierno nacional podría afectar al desempeño y el desarrollo en las inversiones realizadas por el Fondo. - Las fluctuaciones en los precios de los activos pueden afectar la valoración del portafolio. - La demora en los procesos de Debida diligencia implica retrasos en el desarrollo de las inversiones y esto genera un retraso en el cronograma establecido. - Al especializarse en desarrollar proyectos en las Zonas Francas, cualquier cambio puede afectar a la gestión del Fondo - Si los precios de construcción son muy variables esto puede afectar directamente a los proyectos desarrollados por el Fondo debido a que se especializa en la construcción de bienes inmuebles con foco logístico, industrial y de servicios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

2.1. Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

El practicante ingreso a desarrollar las prácticas para el Fondo de inversión conocido como ZFB Capital Partners el cual se estableció en el año 2021, para este momento, el Fondo de inversión aun no ha entrado en operación debido a que se estableció un cronograma el cual contiene 4 etapas bases, la etapa de Fund Raising, la etapa de inversión, la etapa de la gestión del portafolio y la etapa del proceso de salida (Revisar Anexo 1). Por lo que al momento del que el practicante ingreso a desarrollar las practicas, hasta ahora se había iniciado el proceso de Fund Rasing o también conocido como levantamiento de capital por lo cual este plan de mejora se centrará en lo ocurrido en esta primera etapa.

En el transcurso de estos 6 meses Capital Partners ha entablado conversaciones con algunos inversionistas extranjeros y nacionales interesados en invertir en el desarrollo de proyectos con foco logístico, tecnológico y de servicios, sin embargo, el problema al que se enfrentaba el Fondo era el desarrollo de las elecciones y el cambio de gobierno que el país estaba enfrentando para ese momento. Ya que toda esta incertidumbre del gobierno nacional influía en las decisiones de los inversionistas debido a que el plan de gobierno del nuevo presidente podría afectar al desempeño y el desarrollo en las inversiones realizadas por el Fondo, esto hizo que algunos inversionistas tomaran la decisión de esperar un tiempo para ver como se gestiona todo este nuevo cambio y analizar si es rentable y razonable invertir su dinero con el Fondo. Esto ocasiono un retraso para el cronograma del Fondo por lo que hasta la fecha aun no se ha podido hacer el primer levantamiento de capital para que el Fondo pueda entrar en operación.

Por otro lado, debido a que el Fondo se encamina a desarrollar y gestionar proyectos inmobiliarios, uno de los problemas que acarrea esto es que los activos que administrará el

Fondo son sensibles a las fluctuaciones de los precios de los Activos (financieros o no) en los mercados en donde se transan por lo que pueden terminar impactando la valoración que el Fondo tenga de estos, lo cual es perjudicial para los inversionistas ya que esto se vera reflejado en la rentabilidad de sus inversiones.

Por último, el practicante pudo observar que existen unos problemas internos en lo que respecta a la comunicación entre las partes involucradas en los procesos de debida diligencia, debido a que este fue encargado de reunir toda la documentación necesaria para poder desarrollar este proceso para 2 proyectos en específico (Mondi y Virutex) los cuales se tomaron una gran cantidad de tiempo que podría haber sido mejor gestionada, esto afecta en gran medida al desarrollo del Fondo debido a que la demora en los procesos de Debida diligencia implica retrasos en el desarrollo de las inversiones y esto genera un retraso en el cronograma establecido, por lo que no es nada conveniente demorarse tanto tiempo en la realización de este proceso ya que es muy importante para tomar decisiones con respecto a las inversiones de capital.

2.2. Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales.

En el transcurso de las prácticas profesionales el practicante se encontró con algunas limitaciones a lo largo de su permanencia en la empresa. La primera y mas relevante fue que no pudo aprovechar al 100% lo que el Fondo de inversión podía aportar, debido a que al momento de ingresar a Capital Partners, estos se encontraban en la fase de levantamiento de capital, lo que significa que el Fondo aun no estaba en operación por lo que al practicante le toco realizar tareas no tan relevantes para el desarrollo de este, si no mas bien se enfocaba en servir de apoyo a los directivos de la empresa en los procesos que iban surgiendo a lo largo de

la práctica, por lo que el practicante no poseía funciones específicas si no desarrollaba las actividades que los directivos solicitaban.

Una de las labores que le fueron encargadas al practicante era la realización de la debida diligencia para 2 proyectos en específicos, en la cual tenia que reunir toda la información necesaria para poder presentársela al comité de inversiones y tomar decisiones sobre cada proyecto, toda esta información se debía solicitar a terceros los cuales tenían posesión de esta, por lo que el practicante tenia que comunicarse con ellos para poder reunirla y así completar el trabajo. El problema es que cada parte encargada de enviar la información se demoraba mucho en enviarla debido a que esta era confidencial o no le prestaban mucha atención al correo de solicitud, por lo que el practicante le tomo unos cuantos meses poder reunir la información necesaria por el comité de inversiones.

Por otra parte, el practicante cumplió en su totalidad con lo que su jefe directo solicitaba y desarrollo algunas actividades importantes para el desarrollo del Fondo. La primera actividad realizada con éxito fue la recolección de todos los documentos necesarios para la debida diligencia de los proyectos que el Fondo estaba analizando, utilizando un adecuado sistema en Excel (ver anexo 2) que fue útil para identificar qué información hacía falta por recibir, que información no aplica para cada proyecto y que información ya ha sido entregada en su totalidad.

Otra de las actividades realizadas con éxito fue la organización de un documento base necesario para poder responder todas las preguntas posibles que le podían surgir a los inversionistas respecto al Fondo de inversión de capital privado, en las cuales el practicante colaboro respondiendo algunas de estas basándose en el reglamento del Fondo, en la adenda

del compartimento I, en el manual del gestor profesional o en información suministrada por la empresa. (Revisar anexo 3)

Así mismo, el practicante realizó distintas actividades como presentaciones con las características de cada proyecto que iban a ser presentadas al comité de inversiones (anexo 4), la modelación de proyectos que llegaban al Fondo con el fin de analizar la rentabilidad de cada uno de estos con sus distintas especificaciones (anexo 5), y por último pero no menos importante, el practicante realizó una presentación final a los directivos del Fondo basada en la inversión y financiación en infraestructura desarrollada en base a un curso que el jefe directo le solicitó hacer, en los que se trataban temas como los tipos de contratos para el desarrollo de proyectos, la realización de sindicados bancarios, fuentes alternativas de financiación, análisis y mitigación de riesgo en proyectos de construcción y rentabilidad para los acreedores y accionistas. (Anexo 6)

Todas estas actividades realizadas en la práctica profesional fueron de gran valor para el practicante ya que de cada una de ellas obtuvo un conocimiento relevante para el desarrollo, gestión y administración de los Fondos de capital privado, lo cual le aporta gran experiencia y conocimiento frente a estos temas en específico.

2.3. Objetivo General

Desarrollar una matriz de riesgos enfocada en la prevención de todas las posibles consecuencias que el Fondo de inversión de capital privado pueda enfrentar a lo largo de la gestión de cada compartimento.

2.3.1. Objetivos Específicos

1. Realizar una lista de riesgos que el Fondo puede enfrentar con sus posibles consecuencias y determinar el nivel del riesgo.
2. Proponer soluciones o acciones de control frente a estos riesgos con el fin de mitigarlos en su totalidad.
3. Determinar las partes encargadas de mitigar estos posibles riesgos para que la responsabilidad no caiga en los hombros del Fondo.

3. Contenido Plan de mejora

3.1. Propuesta de mejora

Teniendo en cuenta lo mencionado en los objetivos, se planea realizar una matriz de riesgos para que el Fondo de capital privado ZFB Capital Partners pueda identificar y evaluar cualquier circunstancia posible que este pueda enfrentar a lo largo de su operación con el fin de proponer soluciones, controlar o disminuir estos posibles riesgos y determinar las partes encargadas de gestionar cada uno de estos.

Como ya se mencionó antes, por la naturaleza de las inversiones el Fondo de capital privado gestionado por Capital Partners recaen distintos tipos de riesgos, desde los legales, financieros, macroeconómicos, ambientales, tributarios y comerciales; por lo que a continuación se explicaran los más relevantes que el practicante pudo observar a lo largo del transcurso de las prácticas y se expondrá algún posible mitigante o solución que se le pueda dar a cada riesgo con el respectivo encargado de mitigarlo.

Matriz de Riesgo

- Riesgo de Mercado

Este riesgo se refiere a que los activos inmobiliarios administrados por el Fondo son sensibles a las fluctuaciones en los cambios de precio en los mercados financieros, por lo que es posible que termine impactando en la valoración de estos activos y esto se vea reflejado en la rentabilidad de los accionistas.

Mitigante: Para mitigar este riesgo, el mismo gestor profesional deberá encargarse de hacer un análisis exhaustivo al mercado a la hora de invertir con el fin de controlar cada inversión o desinversión que realice y así maximizar el beneficio y minimizar el riesgo en cada una de estas dependiendo el ciclo económico en el que se encuentren. Igual mente los inversionistas al firmar el Contrato de vinculación al Fondo aceptan que la realización de inversiones conlleva a grandes riesgos los cuales pueden incurrir en la pérdida del capital.

Nivel del riesgo: Alto

- Riesgo de Construcción

Debido a que el Fondo invierte en proyectos inmobiliarios enfocados en logística, servicios y tecnológicos se enfrenta al riesgo de construcción de estos activos, esto se refiere a que existe la posibilidad de enfrentar circunstancias adversas en la construcción o desarrollo lo cual genera un retraso en el cronograma establecido. Estos riesgos implican tanto los daños materiales de los activos, demoras en la entrega de cada proyecto, percances en la construcción del activo y muchos otros posibles que deben ser gestionados y mitigados.

Mitigante: Para mitigar este riesgo, el Fondo deberá asegurarse de que cada proyecto que este inicie sea desarrollado por un constructor de alta calidad y amplia experiencia que aporte las garantías necesarias para la mitigación de cualquier tipo de riesgo que pueda surgir en la

fase de construcción. Como ya se mencionó antes, el Fondo hace parte de un grupo de empresas que hacen parte de la Zona Franca de Bogotá entre los cuales se encuentra la constructora, la cual se encarga del desarrollo en Zonas Francas a través de procesos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros, por la cual el Fondo podría apalancarse a la hora de desarrollar un proyecto inmobiliario.

Nivel del riesgo: Alto

- **Riesgo operativo**

Este riesgo se refiere a la ineficiencia en los procesos operativos que son llevados a cabo por la organización, ya que como evidencio el practicante en el desarrollo de las practicas, los procesos de gestión para la debida diligencia, el desarrollo del cuestionario ILPA y otras actividades relacionadas con los procesos del Fondo, no son tan bien gestionadas por las partes involucradas en dichas actividades lo que implica demoras en el desarrollo de las inversiones y esto genera un retraso en el cronograma establecido.

Mitigante: Como primera medida, con el fin de mitigar este riesgo, el departamento de gestión humana deberá encargarse de contratar personal altamente capacitado para la realización de la operación que llevara a cabo el Fondo, y como segunda medida el gestor profesional deberá implementar un plan de acción que permita llevar un control de las actividades realizadas con el fin de supervisar el cumplimiento y la debida gestión de cada una de estas.

Nivel del riesgo: Medio

- **Riesgo regulatorio**

Este riesgo se refiere a cualquier cambio posible que pueda enfrentar la regulación en las zonas donde el Fondo cuente con inversiones o proyectos en desarrollo, que puedan afectar el

desempeño y la valoración de cada activo perteneciente al portafolio de la firma. Ya que como se mencionó antes, en el transcurso de las practicas se pudo observar que una de las razones principales por las que el Fondo no ha podido levantar capital e iniciar operación es precisamente por el cambio de gobierno que el país está atravesando y los posibles cambios en la ley que el actual gobierno propone hacer.

Mitigante: Para mitigar este riesgo es necesario realizar de manera previa una debida diligencia minuciosa a cada proyecto que el Fondo piense invertir con el fin de eliminar cualquier riesgo regulatorio o legal que se pueda enfrentar debido al cambio de gobierno. El responsable de mitigar o reducir esta exposición será el área de Jurídica del grupo (área transversal del Fondo) la cual deberá solicitar todo lo necesario para hacer el debido análisis que será presentado al comité de inversiones y así tomar la decisión de invertir o no en el respectivo proyecto.

Nivel del riesgo: Medio.

- **Riesgo Ambiental**

Este riesgo se refiere al desarrollo de las actividades del Fondo que puedan tener un impacto negativo al medio ambiente en el que se desarrollan, desde el suelo en el que se construye, las zonas vulnerables en el que se pueden desarrollar, la contaminación o la falta de medidas sanitarias respecto al uso, manejo y desechos de materiales peligrosos para el medio ambiente.

Mitigante: Este riesgo debe mitigarlo el Gestor Profesional, velando por el cumplimiento de las normas ambientales establecidas y asegurando un buen manejo de desechos perjudiciales para el medio ambiente. Estar adheridos a los principios de inversión responsable hace parte de la estrategia de inversión del Fondo por lo que en cada inversión que se realice esté debe estar orientada en pro de los asuntos ASG.

Nivel del riesgo: Medio/Bajo.

Al Fondo de Capital Privado recaen muchos otros riesgos que pueden afectar la estabilidad de las inversiones, por lo que se recomienda ampliar a más detalle esta matriz de riesgos que servirá para controlar, evaluar y dar responsabilidad a las partes encargadas de mitigarlos. Los mencionados anteriormente son los riesgos más relevantes que el practicante de inversiones pudo notar en el transcurso de sus prácticas por lo que es claro que no son los únicos posibles riesgos que puedan recaer sobre el Fondo.

3.2. Conclusiones

Se puede concluir que, dada la naturaleza de las inversiones del Fondo, las cuales son el desarrollo y la inversión de activos inmobiliarios enfocadas en la logística, tecnología y servicio; estas están expuestas a un alto grado de riesgo en la pérdida del capital, ya que como se mencionó antes existen muchos riesgos de tipo regulatorio, de mercado, de construcción, ambientales y entre muchos otros que pueden llegar a afectar la rentabilidad de las inversiones de los accionistas.

En el desarrollo de las prácticas profesionales, el estudiante pudo comprender muchos de los riesgos a los que podría enfrentar un Fondo de capital privado. Esto le permitió conocerlos a profundidad y poder proponer una posible solución o plan de control que le permitiera al Fondo poder controlarlos, evaluarlos y dar responsabilidad a las partes responsables de gestionarlos.

Por último, esta experiencia en el Fondo de Capital Privado fue una muy buena oportunidad para el estudiante de ampliar todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera como por ejemplo la modelación de proyectos, la exportación e importación de bienes en la Zona

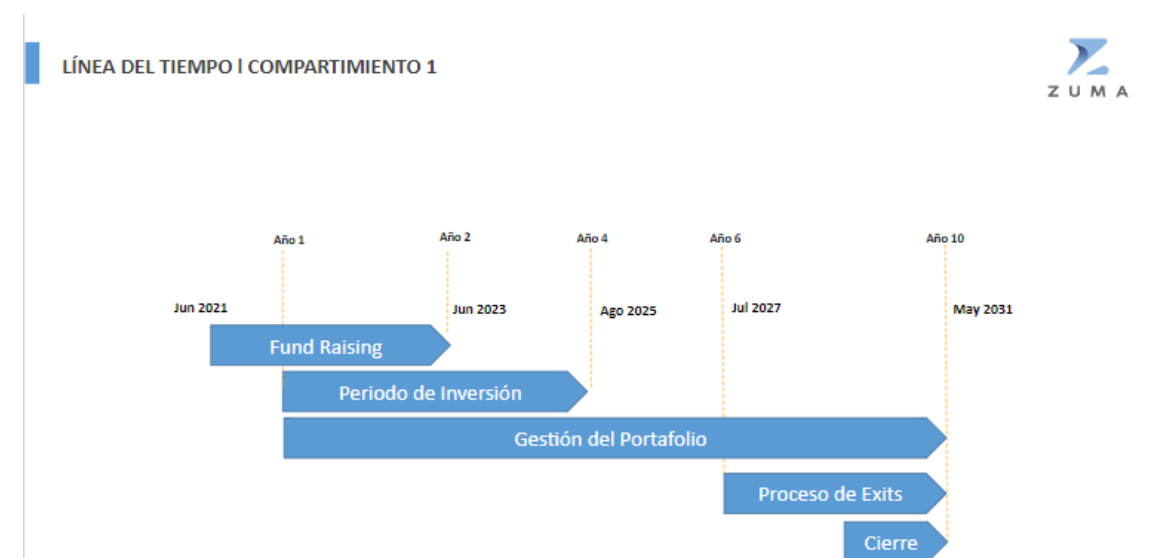
Franca, la Logística necesaria para llevar acabo un proyecto, la estructura organizacional de un Fondo de inversión y muchos otros temas los cuales serán de gran uso para el desarrollo de la vida profesional del estudiante.

3.3. Bibliografía

- ZFB Capital Partners (grupo ZFB). Tomado de: <https://zfbcapital.com/>
- Grupo Zona Franca de Bogotá. Tomado de: <https://grupozfb.com/>
- Reglamento del Fondo. Tomado de: Fondo de Capital Privado Zuma – Activos Inmobiliarios.
- Presentación FCP Zuma – Grupo ZFB. Tomado de: Presentaciones internas del Fondo.
- Cuestionario ILPA. Tomado de: Documento interno del Fondo.

3.4. Anexos

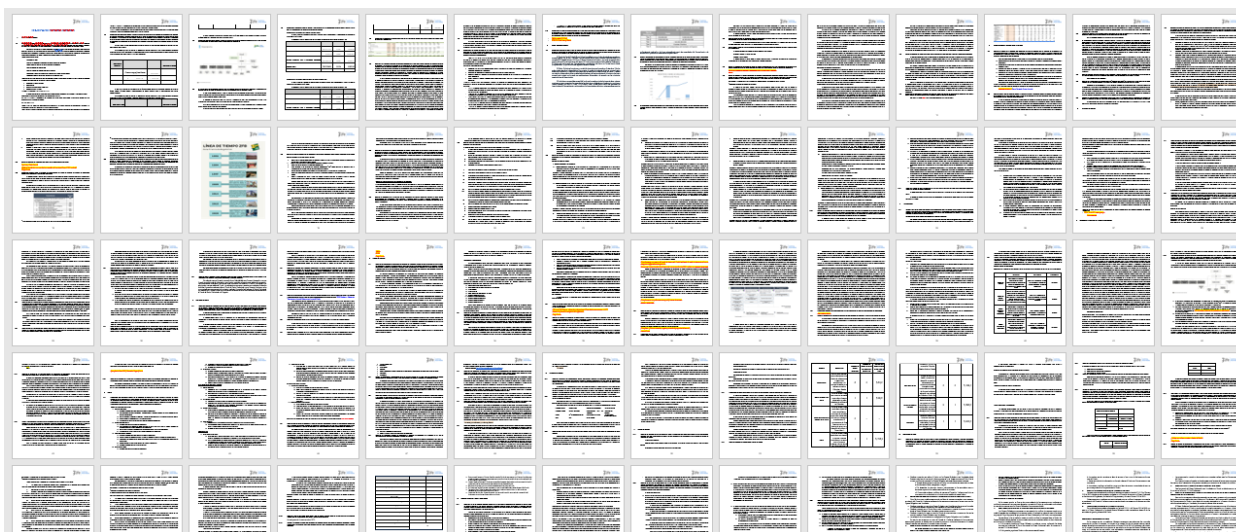
Anexo 1. Cronograma general del Fondo de Capital Privado



Anexo 2. Evidencia Debida diligencia Ilko y Virutex

DEBIDA DILIGENCIA						
Fecha: 21/12/2021						V.10
Nombre del Proyecto: BTS Ilko - Virutex						
C. Solicitud de Información						
1. Documentación del Arrendatario						
Item	Categoría	Tipo	Información solicitada	Observación	Fecha Excto	Estado
1	Legal	Statutaria	RUT			OK
2	Legal	Statutaria	Certificado de Cámara y Comercio de la Compañía con vigencia mayor a 30 días			OK
3	Legal	Statutaria	Acta de la última reunión de la Compañía			OK
4	Legal	Statutaria	Autorización de Junta Directiva para celebrar los contratos relacionados con la transacción de arrendamiento o concesión	Incluidos en el certificado de cámara de comercio, necesitan autorización para contratos que superen los \$50.000 dólares.		OK
5	Legal	Statutaria	Estadutos	No aplica		OK
6	Complimiento	Complimiento	Procedimiento controlado de SARLAFI (formulario + manual)	Capital Partners está validando si se requiere, en caso de ser solicitado se enviará la documentación para que el fondo solicite la debida diligencia. Se anexa informe de la última auditoría con corte a julio de 2021.		OK
7	Financiero	Riesgo Crédito	EEFF de la compañía de los últimos 4 años (Balance, P&G y Flujo de Efectivo)	Ilko Colombia no tiene estados financieros de 2017 y 2021 no los han subido		OK, los EEFF están en el Drive
8	Legal	Riesgo Crédito	Certificados de registro relacionados con el inmueble y copia de todos los arrendatarios o concesionarios			OK
9	Legal	Riesgo Crédito	Detalle de garantía	OK Póliza Vigente y objeto de garantía		OK Drive
2. Documentación del Vendedor						
DEBIDA DILIGENCIA						
Fecha: 21/12/2021						V.10
Nombre del Proyecto: BTS Moedi						
C. Solicitud de Información						
1. Documentación del Arrendatario						
Item	Categoría	Tipo	Información solicitada	Observación	Fecha Excto	Estado
1	Legal	Statutaria	RUT	Solicitado AC		PENDIENTE
2	Legal	Statutaria	Certificado de Cámara y Comercio de la Compañía con vigencia mayor a 30 días	Solicitado AC (actualizar)	21/12/2021	OK
3	Legal	Statutaria	Acta de la última reunión de la Compañía	Solicitado AC		OK
4	Legal	Statutaria	Autorización de Junta Directiva para celebrar los contratos relacionados con la transacción de arrendamiento o concesión	D2 - JC No requiere autorización de la junta directiva, requiere autorización para celebrar contratos por valores por \$50.000.000. (Certificado de cámara y comercio)		OK
5	Legal	Statutaria	Estadutos	2020/08/01, se requiere actualizar los estatutos para que se refleje la modificación de la estructura de la compañía y que se refleje la modificación de la estructura de la compañía.		OK
6	Complimiento	Complimiento	Procedimiento controlado de SARLAFI (formulario + manual)	2020/08/01, se requiere actualizar los estatutos para que se refleje la modificación de la estructura de la compañía y que se refleje la modificación de la estructura de la compañía.		OK
7	Financiero	Riesgo Crédito	EEFF de la compañía de los últimos 4 años (Balance, P&G y Flujo de Efectivo)	Solicitado AC (actualizar)	01-2020 y 2021	OK
8	Legal	Riesgo Crédito	Certificados de registro relacionados con el inmueble y copia de todos los arrendatarios o concesionarios	D2 - AB (actualizar el cliente HT)		PENDIENTE
9	Legal	Riesgo Crédito	Detalle de garantía	D2 - AB (actualizar)		PENDIENTE
2. Documentación del Vendedor						
Item	Categoría	Tipo	Información solicitada	Observación	Fecha Excto	Estado
10	Legal	Statutaria	RUT		21/12/2021	OK
11	Legal	Statutaria	Certificado de Cámara y Comercio de la Compañía con vigencia mayor a 30 días	Actualizado febrero 2022	21/12/2021	OK
12	Legal	Statutaria	Acta de la última reunión de la Compañía			OK
13	Legal	Statutaria	Autorización de Junta Directiva para celebrar los contratos relacionados con la transacción de arrendamiento o concesión			OK
14	Legal	Statutaria	Estadutos	E.P. 4114	21/12/2021	OK
15	Complimiento	Complimiento	Procedimiento controlado de SARLAFI (formulario + manual)	Validar con Comité de Riesgo "D2" - el proceso de SARLAFI se va a hacer después de que se de la validación del proyecto y que se se presente para dar a conocer la información.		PENDIENTE

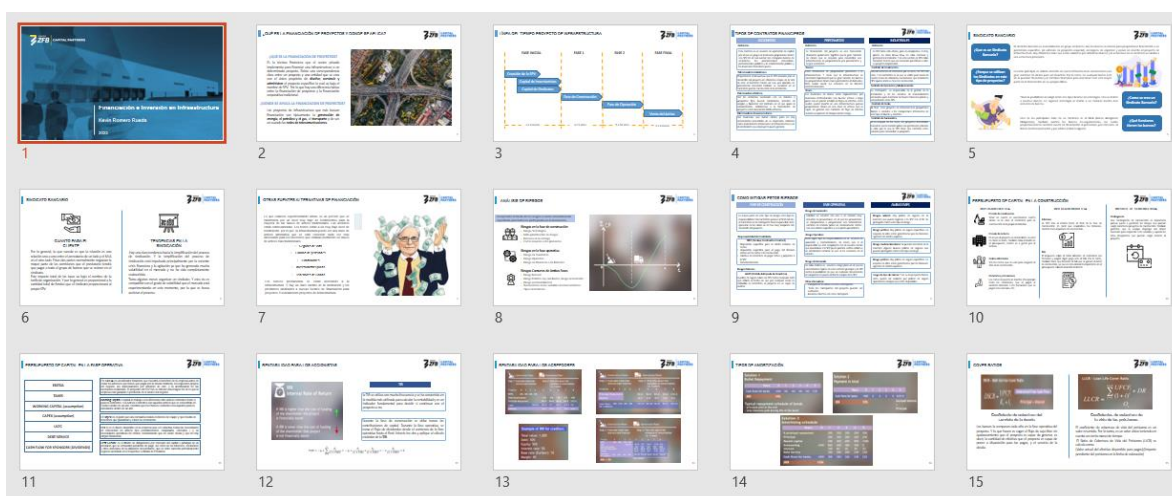
Anexo 3. Documento basado en ILPA con el fin de responder preguntas al inversionista



1. Firma: Información general (10)	4. Estrategia de inversión (11)	7. Facilidades de crédito (5)	10. Alineación de intereses (3)	13. Gobierno corporativo / riesgo / cumplimiento (25)	16. Legal (9)
Incompletas: 0	Incompletas: 0	Incompletas: 0	Incompletas: 0	Incompletas: 4	Incompletas: 0
Completas: 9	Completas: 10	Completas: 4	Completas: 3	Completas: 19	Completas: 9
Faltan: 1	Faltan: 1	Faltan: 1	Faltan: 0	Faltan: 2	Faltan: 0
2. Fondo: Información general (9)	5. Co-inversiones (2)	8. Proceso de inversión (13)	11. Entorno de mercado (3)	14. Contabilidad/Valoración (10)	17. Seguridad de datos
Incompletas: 0	Incompletas: 0	Incompletas: 4	Incompletas: 0	Incompletas: 3	Incompletas: 3
Completas: 7	Completas: 1	Completas: 7	Completas: 3	Completas: 7	Completas: 14
Faltan: 2	Faltan: 1	Faltan: 2	Faltan: 0	Faltan: 6	Faltan: 1
3. Planes de sucesión/ personas clave/ Principales (7)	6. Secundarios dirigidos por GP/fondos de continua	9. Equipos (9)	12. Condiciones del fondo (11)	15. Informes (6)	18. Ambiente, social y
Incompletas: 1	Incompletas: 0	Incompletas: 0	Incompletas: 1	Incompletas: 1	Incompletas: 0
Completas: 6	Completas: 7	Completas: 9	Completas: 10	Completas: 4	Completas: 3
Faltan: 0	Faltan: 0	Faltan: 0	Faltan: 0	Faltan: 1	Faltan: 0
TOTAL					
Incompletas: 17					
Completas: 123					
Faltan: 57					
Área	Fecha de entrega				
Financiero	0	15/08	0,0%		
Tecnología	0	08/07	0,0%		
Compras	2		2,7%		
Legal	10		13,6%		
Capital partners	25,5		34,7%		
RRHH	1		1,4%		
Certificaciones	1	25/07	1,4%		
Oficial de Cumplimiento	1		1,4%		
Sostenibilidad	33		44,3%		
Total	79,5				

	TOTALES	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23
(flujo antes de apalancamiento)	93.529.429.463	- 5.020.000.000,00	- 5.020.000.000,00	- 5.020.000.000,00	- 5.106.563.246,49	- 5.020.000.000,00	- 5.020.000.000,00	- 5.020.000.000,00	- 5.020.000.000,00
flujo Acumulado Desapalancado	467.685.266.235	- 5.020.000.000	- 5.020.000.000	- 5.020.000.000	- 5.106.563.246	- 5.020.000.000	- 5.020.000.000	- 5.020.000.000	- 5.020.000.000
Desembolso Deuda	60.000.000.000	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00	2.500.000.000,00
Pago de Intereses	56.127.500.000	- 32.708.333,33	- 32.708.333,33	- 65.416.666,67	- 98.125.000,00	- 130.833.333,33	- 163.541.666,67	- 196.250.000,00	- 228.958.333,33
Pago Deuda	60.000.000.000								
Flujo Financiero	56.127.500.000	2.500.000.000,00	2.467.291.666,67	2.434.583.333,33	2.401.875.000,00	2.369.166.666,67	2.336.458.333,33	2.303.750.000,00	2.271.041.666,67
COBERTURA									
(flujo despues de apalancamiento)	37.401.929.463	- 2.520.000.000,00	- 2.552.708.333,33	- 2.585.416.666,67	- 2.704.688.246,49	- 2.650.833.333,33	- 2.683.541.666,67	- 2.716.250.000,00	- 2.748.958.333,33
Flujo Acumulado Apalancado		- 2.520.000.000,00	- 5.072.708.333,33	- 7.658.125.000,00	- 10.362.813.246,49	- 13.013.646.579,83	- 15.697.188.246,49	- 18.413.438.246,49	- 21.162.396.579,83
		- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00	- 5.000.000.000,00
		Sin Deuda			Con Deuda				
	TIR	11,44%		TIR	7,66%				
	Multiplo	1,78		Multiplo	1,54				
	TIR Valorización del Activo	4,97%							
	TIR Rentas	6,47%							

Anexo 6. Presentación Final. Elaboración Propia.



Anexo 7. Presentación Conflictos de interés. Elaboración Propia

ADMINISTRACIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES

POLÍTICAS GENERALES

políticas que regulan a todos los Sujetos Obligados y que tienen como objetivo establecer los principios de actuación de los Sujetos Obligados en materia de gestión profesional del Fondo.

Las políticas generales deben ser aprobadas por el Comité de Inversión y el Comité de Gestión y deben ser comunicadas a todos los Sujetos Obligados.

Las políticas generales deben ser revisadas y actualizadas periódicamente.

OPERACIONES DE OBLIGATORIA APROBACIÓN

operaciones de inversión y operaciones de gestión que requieren la aprobación del Comité de Inversión y el Comité de Gestión.

Las operaciones de inversión y operaciones de gestión que requieren la aprobación del Comité de Inversión y el Comité de Gestión deben ser comunicadas a todos los Sujetos Obligados.

Las operaciones de inversión y operaciones de gestión que requieren la aprobación del Comité de Inversión y el Comité de Gestión deben ser revisadas y actualizadas periódicamente.

DEBER DE ACTUACIÓN DE BUENA FE

deber de actuar de buena fe en el cumplimiento de las obligaciones que le corresponden.

El deber de actuar de buena fe implica que los Sujetos Obligados deben actuar de manera honesta y transparente, y deben evitar cualquier conflicto de interés.

El deber de actuar de buena fe implica que los Sujetos Obligados deben actuar de manera responsable y ética, y deben evitar cualquier conducta que pueda dañar la reputación del Fondo.

DEBER DE ASISTENCIA

deber de asistir a los Sujetos Obligados en el cumplimiento de sus obligaciones.

El deber de asistencia implica que los Sujetos Obligados deben proporcionar a los Sujetos Obligados la información necesaria para que puedan cumplir con sus obligaciones.

El deber de asistencia implica que los Sujetos Obligados deben proporcionar a los Sujetos Obligados la asistencia técnica y financiera necesaria para que puedan cumplir con sus obligaciones.

IDENTIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES

REGLA GENERAL

Los Sujetos Obligados se encuentran en una situación de conflicto de intereses cuando no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses, de una forma, a fin de evaluar si existe un posible conflicto de intereses frente al Fondo, los Sujetos Obligados deberán analizar, en forma a cada operación que pretendan realizar con el Fondo, si la operación beneficia al Sujeto Obligado o a cualquier tercero, y si la operación perjudica al Fondo o a los inversionistas del mismo. En caso de que se cumplan cualquiera de los dos supuestos anteriormente indicados la situación deberá tratarse como un conflicto de intereses.

CONDUCTAS PROHIBIDAS

Obtener beneficios económicos para sí o los propios en favor de terceros, con excepción a los comisiones y honorarios a los que tengan derecho a percibir. Aproximar para sí o a terceros en favor de terceros, el uso o goce de los bienes que forman parte del Fondo. Hacer uso indebido de información privilegiada, relativa al Fondo, sus Compromisos o a sus inversiones. Aproximar o explotar, en beneficio propio o en favor de terceros, oportunidades de negocio que correspondan a los Compromisos del Fondo.

CONFLICTOS DE INTERESES

Las situaciones generadoras de conflictos de intereses previstas en el artículo 3.3.1.2 del Decreto 2055 de 2010, deberán ser administradas y resueltas por el Comité de Inversión y el Gestor Profesional en los términos del Reglamento, la Adenda del Compromiso y el mismo Decreto 2055 de 2010. Dichas situaciones, o cualquiera que sea considerada como un conflicto de intereses, se someterán a consideración del Comité de Vigilancia para que este decida sobre su existencia y la forma en que debe administrarse.

PROHIBICIONES ESTABLECIDAS

Son prohibidas las actividades relacionadas en el artículo 3.3.1.1 del Decreto 2055 de 2010, por tanto, ni el Gestor Profesional, ni los demás Sujetos Obligados podrán ejecutarlas en desarrollo de las actividades de gestión profesional del Fondo.

Anexo 8. Presentación de la Ubicación de activos del Fondo. Elaboración Propia

4. Seguimiento Practica Profesional.

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a sus prácticas profesionales.

Periodo (mes)	Actividad
Febrero	- Inducción por parte del jefe directo al Fondo de Capital Privado Zuma - Inicio de la gestión de la debida diligencia de Mondi y Virutex - Lectura decreto 2555 de Fondos de capital privado y decreto 278 sobre zonas francas - Inducción área de tecnología, plataformas piciz y solicitudes
Marzo	- Inducción plataforma Softexpert - Elaboración presentación Conflictos de interés (anexo 7) - Creación KPIS de gestión para la plataforma Softexpert (Anexo 9) - Actualización de indicadores macroeconómicos
Abril	- Creación del formato del cuestionario basado en el de ILPA (anexo 3) para dar respuesta a las preguntas de los inversionistas - Lectura del reglamento del Fondo de capital privado Zuma - Lectura del manual del gestor profesional - Desarrollo presentación de subestación eléctrica - Curso de Power BI
Mayo	- Desarrollo de la presentación de la ubicación de activos del Fondo. (Anexo 8) - Lectura de la adenda del Compartimento I - Creación del formato para el seguimiento de las preguntas pendientes del cuestionario
Junio	- Desarrollo ejercicio de modelación de proyectos (anexo 5) - Capacitación desarrollo e implementación de zonas francas - Apoyo en las presentaciones de Ilko y Virutex (Anexo 4) - Elaboración del cuadro comparativo de las comisiones de gestión de la competencia del Fondo
Julio	- Realización del curso inversión y financiación en infraestructura - Entrega acta #1 comité de asuntos ASG - Creación de carpeta y documentos para enviar a Data Sites
Agosto	- Presentación final sobre inversión y financiación en infraestructura a los jefes. (Anexo 6)

Tabla 1: Actividades realizadas en la organización. Elaboración propia.

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

PERIODO	ACTIVIDAD	LOGRO	DIFICULTAD
Ciclo 1 (Febrero – Marzo)	1. Inicio de la gestión de la debida diligencia de Mondi y Virutex. 2. Elaboración presentación Conflictos de interés. 3. Creación KPIS de gestión para la plataforma Softexpert 4. Lectura decreto 2555 de Fondos de capital privado y decreto 278 sobre zonas francas. 5. Actualización de indicadores macroeconómicos.	1. Conocimiento de la realización y la importancia de la debida diligencia. 2. Comprension de los conflictos de interés dentro del Fondo. 3. Realización con éxito de los indicadores necesarios para la plataforma. 4. Comprension de la regulación frente a las Zonas Francas y los Fondos de Capital privado. 5. Actividad completada con éxito.	1. La entrega de los documentos fue muy demorada. 2. Dificultad en conseguir el manual de conflicto de intereses. 3. La plataforma Softexpert es un poco compleja de entender al inicio. 4. Quedaban algunas dudas después de leer los decretos que fueron resueltas en las capacitaciones. 5. Investigación minuciosa para encontrar fuentes confiables.
Ciclo 2 (Abril)	1. Creación del formato del cuestionario basado en el de ILPA para dar respuesta a las preguntas de los inversionistas. 2. Lectura del reglamento del Fondo de capital privado Zuma. 3. Lectura del manual del gestor profesional. 4. Desarrollo presentación de subestación eléctrica. 5. Curso de Power BI.	1. Creación con éxito del formato necesario para dar respuestas a las preguntas de los inversionistas. 2. Comprension de las reglas necesarias para llevar acabo la administración y gestión del fondo. 3. Comprension del procedimiento que el Gestor Profesional (Capital Partners) debe hacer. 4. Entrega con éxito sobre la sub estación eléctrica que fue presentada al Comité de Inversiones. 5. Comprension de la plataforma usada para el análisis de datos.	1. Demora por parte de los responsables en responder las preguntas. 2. Quedaron algunas dudas al momento de la lectura las cuales fueron respondidas por el jefe directo en una reunión. 3. Quedaron algunas dudas al momento de la lectura las cuales fueron respondidas por el jefe directo en una reunión. 4. Al inicio de la presentación no se contaba con toda la información necesaria para poderla desarrollar. 5. No hubo dificultad.

Ciclo 3 (Mayo – Junio)	1. Desarrollo de la presentación de la ubicación de activos del Fondo. 2. Lectura de la adenda del Compartimento I. 3. Creación del formato para el seguimiento de las preguntas pendientes del cuestionario. 4. Desarrollo ejercicio de modelación de proyectos. 5. Capacitación desarrollo e implementación de zonas francas. 6. Elaboración del cuadro comparativo de las comisiones de gestión de la competencia del Fondo.	1. Entrega con éxito la presentación sobre la ubicación de los activos del fondo que fue presentada al Comité de Inversiones. 2. Comprensión del reglamento establecido para el compartimento I. 3. Aprobación del formato de seguimiento. 4. Comprensión de la realización de una modelación de proyectos con el fin de evaluar la rentabilidad. 5. Entendimiento de la regulación de las Zonas Francas. 6. Entrega con éxito el cuadro comparativo.	1. Demora en conseguir la información necesaria para desarrollar la presentación. 2. No hubo dificultad. 3. No hubo dificultad. 4. Dificultad en comprender a detalle alguna de las partes de la modelación. 5. Surgieron algunas dudas que fueron resueltas en el transcurso de la capacitación. 6. No se encontraba la información necesaria ya que los fondos de inversión son muy reservados con la información.
Ciclo 4 (Julio – Agosto)	1. Realización del curso inversión y financiación en infraestructura. 2. Entrega acta #1 comité de asuntos ASG. 3. Creación de carpeta y documentos para enviar a Data Sites. 4. Presentación final sobre inversión y financiación en infraestructura a los jefes.	1. Conocimiento en el desarrollo de la inversión y financiación en infraestructura. 2. Entrega con éxito el acta del comité de asuntos ASG 3. Desarrollo completo de la carpeta que fue enviada a Data Sites 4. Muy buena presentación al director de inversiones y al CEO de inversiones del Fondo.	1. Un poco demorado en la realización del curso. 2. Al no haber asistido a la reunión del comité no se sabía muy bien como desarrollarla. 3. Demora en la respuesta de Data Sites para hacer la prueba gratuita. 4. Muchos temas los cuales exponer por lo que tocaba eliminar algunos de los menos relevantes para que alcanzara el tiempo de exposición.

Tabla 2: Objetivos trazados por mes. Elaboración propia.