

MÓDULO 4 • SESIÓN 4 DE 4 • 4 HORAS

Toma de Decisiones Estratégicas en Entornos Digitales y Competitivos

Programa Ejecutivo en Análisis Financiero y Solvencia para el Ecosistema Inmobiliario de Credicorp

Decisiones jurídicas basadas en evidencia financiera

CESA Empresarial • Credicorp Capital

Negocios Fiduciarios • Bogotá D.C. • 2026



Agenda de la sesión

4 horas • cierra con la simulación de comité y el plan de acción personal

1

Decidir bien bajo incertidumbre

Marcos de decisión y sesgos que sabotean al comité

45 min

2

Remedios contractuales y su costo

El menú, el precio en pesos de cada opción y su anatomía

60 min



Descanso

Café y networking

15 min

3

Conflicto entre partes, entorno digital y ESG

Prelación en la crisis y cambios que redefinen el rol

30 min

4

Comité, negociación y cierre

Simulación integradora, mesa multipartita y plan 30-60-90

90 min

Objetivos de aprendizaje

Al final de esta sesión podrás:



Decidir con criterios explícitos y sostener la decisión ante contradicción informada



Evaluar las alternativas disponibles cuando un negocio se deteriora, con sus consecuencias



Anticipar los cambios del entorno digital y de sostenibilidad que redefinen el rol fiduciario

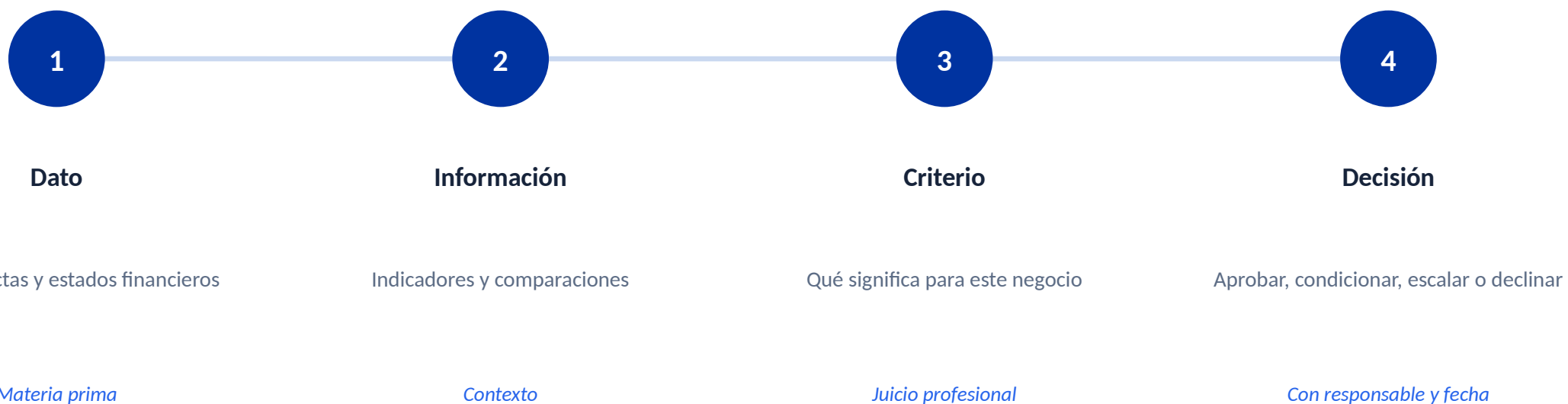


La sesión donde todo se junta

Hoy vuelve Grupo Altavista, con el proyecto deteriorado y una decisión que no admite aplazamiento.

Cada equipo enfrentará el caso con las condiciones que él mismo pactó en la Sesión 2. Ese contraste es la lección más importante del programa.

Del dato a la decisión



Un comité maduro dedica su tiempo a los dos últimos pasos. Si se le va la sesión verificando cifras, algo falló antes de la reunión.

Cuatro sesgos que sabotean al comité



Anclaje

La primera cifra que se menciona —casi siempre la del cliente— fija toda la discusión. Antídoto: formarse una opinión antes de leer la propuesta.



Confirmación

Se buscan los datos que apoyan la decisión que ya se quería tomar. Antídoto: asignar a alguien el rol de contradecir.



Exceso de optimismo

Los cronogramas siempre se cumplen en el papel. Antídoto: comparar con lo que ese mismo promotor logró antes.



Pensamiento de grupo

Nadie contradice a quien preside. Antídoto: voto escrito antes de deliberar en voz alta.



Los sesgos no se corrigen con buena voluntad: se contienen diseñando el procedimiento del comité.

El menú de decisiones cuando el negocio se deteriora

Cuando un covenant se rompe, la fiduciaria rara vez tiene una buena opción. Tiene un menú de opciones imperfectas, y la calidad de la decisión está en elegir conscientemente.

Alternativa	Cuándo tiene sentido	Qué riesgo deja abierto
Otorgar plazo sin condiciones	Cuando el incumplimiento es puntual y hay soporte de corrección inmediata	Precedente peligroso y pérdida de capacidad de exigir después
Otorgar plazo con condiciones	Cuando el proyecto es viable pero necesita ajustes verificables	Exige capacidad real de seguimiento: sin ella es lo mismo que no condicionar
Reestructurar el negocio	Cuando el problema es de plazos y no de viabilidad del proyecto	Diluye garantías y puede trasladar el costo a los compradores
Escalar y suspender desembolsos	Cuando falta información o hay dudas sobre la conducta del promotor	Puede precipitar la crisis que se quería evitar
Ejecutar garantías	Cuando ya no hay viabilidad y la exposición sigue creciendo	Alto costo reputacional y de tiempo; los compradores quedan en el centro



La decisión de no decidir también es una decisión, y suele ser la más costosa de todas.

Cómo se ejerce cada remedio, paso a paso

Elegir el remedio es la mitad del trabajo. La otra mitad es ejercerlo bien: en el orden correcto, con el soporte correcto y dentro del plazo.

Remedio	Qué exige antes de ejercerlo	Error frecuente
Requerimiento formal	Hecho documentado, cláusula invocada, plazo cierto y destinatario correcto	Redactarlo como comunicación informal, sin plazo ni cláusula
Período de cura	Verificar que corre desde la fecha correcta y qué se entiende por subsanación	Dejar correr el plazo sin documentar el seguimiento
Plazo condicionado (waiver)	Condiciones verificables, con fecha y responsable, y reserva expresa de derechos	Otorgarlo sin condiciones ni reserva: se pierde la posición para exigir después
Suspensión de desembolsos	Causal contractual aplicable y evaluación del efecto sobre la obra y los compradores	Suspender sin evaluar si se precipita la crisis que se quería evitar
Ejecución de garantías	Agotamiento de las etapas previas y valoración actualizada de la garantía	Llegar tarde, cuando la garantía ya no cubre la exposición



La reserva expresa de derechos al otorgar un plazo adicional es la cláusula que más veces se olvida y la que más cuesta después.

Cuánto cuesta, en pesos, cada alternativa

Ninguna de estas cifras aparece en la solicitud del promotor. Exigirlas antes de decidir es parte de la diligencia del comité.

Alternativa	Costo financiero estimado	Quién lo asume, según el contrato
Plazo de 12 meses sin condiciones	Sobre \$22.873 de saldo al 18,2%: unos \$4.163 millones de intereses adicionales	El proyecto, es decir, en última instancia el margen de los compradores
Mezzanine del Fondo Meridiano	\$15.000 al 22% capitalizable: \$3.300 el primer año y \$7.326 en dos años	El proyecto, con prelación preferente sobre el promotor
Suspender desembolsos	El constructor advierte \$3.000 millones de sobre costo si la obra se detiene más de 60 días	En disputa: depende del régimen de imprevistos del contrato de obra
Ejecutar garantías	El avalúo de la Etapa 2 cayó 12%: la garantía cubre menos de lo declarado	La fiduciaria, que responde por la suficiencia de la garantía



La decisión de no decidir también tiene precio: cada semestre de demora suma cerca de \$2.000 millones de intereses al proyecto.

Los tres números que deben estar sobre la mesa

Ninguno aparece en la carta del promotor. Sin ellos, el comité delibera sobre impresiones.

1

Brecha del covenant

Flujo necesario para cumplir 1,20x ($12.652 \times 1,20 = 15.182$), menos el flujo real de 9.817

$$15.182 - 9.817$$

=

5.365

Lo que hay que conseguir para volver al covenant, en millones

2

Costo de un año de plazo

Saldo de la deuda 22.873 a la tasa vigente de 18,2% efectivo anual

$$22.873 \times 18,2\%$$

=

4.163

Lo que cuesta, en intereses, otorgar el plazo que pide el promotor

3

Pérdida de la garantía

140 unidades de la Etapa 2 a \$475 millones, con la caída del 12% del avalúo actualizado

$$66.500 \times 12\%$$

=

7.980

Lo que se desvalorizó la garantía ofrecida al fondo inversionista



La suma de las dos primeras cifras supera los \$9.500 millones. Ese es el tamaño real del problema que el comité debe resolver hoy.

Cuatro prácticas que mejoran cualquier comité



Criterios definidos antes del caso

Preventas mínimas, aporte del promotor y coberturas: acordados antes de conocer la operación concreta



Pre-mortem

Antes de aprobar, quince minutos para responder: si este proyecto fracasa, ¿por qué habrá sido?



Contradictor asignado

Alguien con el encargo formal de argumentar en contra, aunque esté de acuerdo



Decisión escrita con condiciones

Acta con condiciones, plazos y responsables: lo que no queda escrito no se puede exigir después

Regla del comité

Los criterios se definen antes de conocer el caso.

Cambiarlos con el expediente sobre la mesa no es flexibilidad: es el sesgo de anclaje convertido en política.

Cuando todos reclaman a la vez: acreedores, inversionistas y compradores

Los intereses que chocan en la crisis

- El banco financiador quiere asegurar su repago y acelerar la deuda antes de que se deteriore la garantía
- Los compradores exigen la entrega o la devolución de sus anticipos, con respaldo mediático y regulatorio
- El inversionista que entró tarde busca prelación sobre quienes ya estaban
- El promotor pide tiempo y suele ofrecer garantías que ya están comprometidas



La posición de la fiduciaria

No es árbitro ni parte: administra según el contrato y la ley, y responde por haberlo hecho bien.

Dos preguntas ordenan la actuación: ¿qué dice la prelación pactada? y ¿qué recursos están afectos a una destinación específica que ninguna negociación puede alterar?



Estas cinco posiciones se sientan a negociar en el Bloque 4: cada una llegará con información financiera distinta sobre el mismo proyecto.

Qué está cambiando en el ecosistema inmobiliario

No son tendencias lejanas: cada una modifica el trabajo cotidiano del negocio fiduciario.



Nuevas formas de fondeo

Inversión colectiva y fraccionada: más inversionistas pequeños, más deberes de información



Activos digitales y tokenización

Preguntas nuevas de custodia, trazabilidad y protección del inversionista



Venta y gestión digital

Los promotores venden y reportan con plataformas: cambia la evidencia disponible y su verificación



Presión competitiva de nuevos actores

Tiempos de respuesta más cortos y tarifas más ajustadas para el mismo estándar de diligencia

La pregunta estratégica

La pregunta no es si estas tendencias llegan: es qué papel jugará la fiducia.

¿El custodio de confianza del nuevo ecosistema, o un trámite que la tecnología intentará evitar?

ESG: por qué es una decisión financiera y no un formulario

Cuatro efectos concretos y medibles

- Los proyectos con certificación ambiental acceden a líneas de crédito verdes y a mejores condiciones
- El riesgo climático ya afecta el crédito: ubicación, disponibilidad de agua y asegurabilidad del predio
- El gobierno corporativo débil anticipa más incumplimientos que cualquier indicador ambiental
- Administrar proyectos con estándares protege la reputación de la fiduciaria y su franquicia



Checklist mínimo del comité

- ¿Hay certificación o compromiso ambiental verificable?
- ¿Se evaluó el riesgo físico del predio y es asegurable?
- ¿SARLAFT al día y beneficiario final identificado?
- ¿Está documentado el impacto social del proyecto?



Referentes locales: la taxonomía verde de Colombia y los lineamientos de finanzas sostenibles de la Superfinanciera.

Comité fiduciario: la decisión

Instrucciones

- 1 Mes 20: se rompió la cobertura de la deuda, el promotor pide plazo y un fondo ofrece recursos con condiciones agresivas
- 2 Roles asignados: área jurídica, riesgos, comercial, presidencia del comité y observadores
- 3 La información llega por rondas: en cada ronda el comité puede pedir un dato adicional
- 4 Voto escrito individual, deliberación y decisión final con acta de condiciones

TIEMPO

50 min (30 de comité + 20 de análisis)

EQUIPOS

2 comités en paralelo

ENTREGABLE

Acta con decisión, condiciones y plazos

INSUMO

Las condiciones que su equipo pactó en la Sesión 2

La mesa donde todos reclaman a la vez

Instrucciones

1

Cinco partes en la mesa: banco financiador, constructor, fiduciaria, fondo inversionista y vocería de compradores

2

Cada parte recibe información financiera distinta y objetivos confidenciales que no puede revelar

3

A mitad del ejercicio el docente entrega una cifra nueva que obliga a recalcular posiciones en vivo

4

Acordar las condiciones de continuidad del proyecto, o constatar el desacuerdo

5

Cierre: ¿quién obtuvo qué, con qué argumento y qué prelación quedó realmente pactada?

TIEMPO

35 min (25 de mesa + 10 de análisis)

ROLES

5 partes con información asimétrica

ENTREGABLE

Acuerdo o constancia de desacuerdo

FOCO

Sustentar con contrato y evidencia, no con equidad general

Plan de acción 30 • 60 • 90

Instrucciones

1

Elijan tres prácticas del programa para incorporar a su gestión inmediata

2

Definan qué harán a 30, 60 y 90 días, con una señal concreta de que se cumplió

3

Compartan un compromiso en voz alta con el grupo

TIEMPO

10 min

ENTREGABLE

Ficha 30-60-90 personal

SEGUIMIENTO

Espacios de mentoría CESA disponibles

FORMATO

Plantilla impresa del programa

Lo que construimos en cuatro sesiones

Decidir mejor

Criterios explícitos, sesgos contenidos y decisiones documentadas

Anticipar y exigir

Interrogar proyecciones y traducirlas en condiciones contractuales

Leer y verificar

Del contrato al número: qué revisar y cuándo alertar



Una sola ruta: de leer mejor los números a decidir mejor con ellos, sin dejar de ser abogados.

Mensajes finales del programa

1 El deber de diligencia se documenta: lo que no queda escrito no se puede exigir después

2 Cada remedio tiene un precio en pesos: exigirlo antes de decidir es parte de la diligencia

3 ESG y entorno digital ya son riesgo de crédito y fuente de condiciones contractuales

4 El aprendizaje continúa: plan 30-60-90, mentorías y la comunidad del programa



Cierre → Diploma CESA e insignia digital "Finanzas Ecosistema Inmobiliario" • ¡Gracias por su compromiso!