



PROYECTO LIDER

BBVA COLOMBIA

MODELO FINANCIERO, ESTANDARIZACIÓN Y SENCILLEZ

JUAN CAMILO GUERRA RODRIGUEZ

JOSÉ ANDRES RUEDA

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C**

11 DE MARZO DE 2018

Tabla de contenido

1.	<u>Introducción Sector Financiera</u>	¡Error! Marcador no definido.
2.	<u>Resumen Ejecutivo</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.	<u>Diagnóstico del área de practica</u>	4
3.1	<u>Descripcion del área</u>	4
3.2	<u>Diagnostico del área</u>	5
4.	<u>Planteamiento del problema</u>	¡Error! Marcador no definido.
5.	<u>Antecedentes</u>	8
6.	<u>Justificación</u>	¡Error! Marcador no definido.1
7.	<u>Marco Teórico y Conceptual</u>	¡Error! Marcador no definido.1
7.1	<u>Marco Teorico</u>	¡Error! Marcador no definido.1
7.2	<u>Marco Conceptual</u>	¡Error! Marcador no definido.3
8.	<u>Objetivos, metas e indicadores</u>	¡Error! Marcador no definido.4
8.1	<u>Objetivo general</u>	¡Error! Marcador no definido.4
8.2	<u>Objetivos específicos</u>	¡Error! Marcador no definido.4
8.3	<u>Metas</u>	¡Error! Marcador no definido.4
8.4	<u>Indicadores</u>	¡Error! Marcador no definido.4
9.	<u>Metodología</u>	¡Error! Marcador no definido.4
10.	<u>Cronograma de actividades</u>	16
11.	<u>Desarrollo de las actividades - Resultados</u>	17
12.	<u>Conclusiones</u>	19
13.	<u>Recomendaciones</u>	20
14.	<u>Referencias bibliograficas</u>	20
15.	<u>Certificacion de la empresa</u>	20
16.	<u>Anexos</u>	20

1. Introducción Sector Financiero

Según Asobancaria todas las instituciones, organismos y transacciones, las cual tienen como objetivo central convertir los ahorros de las personas tanto jurídicas como naturales en inversión, hacen parte, componen y definen al sector financiero. (Cuellar, 2018)

El sector financiero es uno de los sectores que más le aporta a la economía del país, pues cuenta con un total de COP \$1.600 billones en activos (Dinero, 2018) y es considerado como el más sólido de la región, todo esto motivado por un crecimiento dinámico que ha venido presentando el sector en los últimos años. Según el DANE, este fue el segundo sector que presentó un mayor crecimiento (Anexo 1), presentando un aumento de 8,3% (Anexo 2) en el 2018 con respecto al 2017. (DANE, 2019)

Otra razón por la consolidación y crecimiento del sector financiero es la figura del Banco de la República, el cual es el banco central de Colombia. Este actúa como garante de la economía gracias a sus importantes funciones entre las cuales se destaca la función de emitir papel moneda, otorgar préstamos bancarios a los bancos comerciales, controlar la inflación, entendido como la política monetaria y controlar el ingreso de divisas extranjeras al país. Colombia tiene uno de los bancos centrales más estables debido a la poca presencia del poder ejecutivo en su junta directiva, lo cual evita el la excesiva emisión de papel moneda. (BanRep, SF)

Aparte de las funciones ya mencionadas que posee BanRep, también se encarga de actuar como revisor de las entidades financieras. En Colombia las entidades financieras están clasificadas en tres categorías. La primera son los establecimientos bancarios, en donde se encuentran incluidos las corporaciones financieras, los bancos y compañías de financiamiento. La segunda categoría son las sociedades de servicios financieros, compuesta por las sociedades fiduciarias, las sociedades de bolsa y administradoras de inversión, entre otras. Por último esta la categoría de otras instituciones financieras donde están las sociedades aseguradoras o instituciones oficiales especializadas.

El tamaño del sector financiero con respecto a los de otros países se mide por medio de la relación que hay entre cartera bruta, es decir los activos que poseen las entidades financieras, sobre el producto interno bruto del país. (Cuellar, 2018)

2. Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como finalidad solucionar una problemática encontrada en la práctica empresarial que se está llevando a cabo en BBVA Colombia, en el área de Corporate and Investment Banking, en el segmento de Banca de Inversión para Banca de Empresas y Corporaciones, la cual es la estandarización y simplicidad de los modelos utilizados al interior del banco.

Este escrito trata sobre el problema encontrado en el área, la solución brindada y recomendaciones pertinentes a partir de la investigación que se llevó a cabo en el transcurso del semestre 2019-1. El problema que se encontró en el área de Banca de Inversión para Banca de Empresas y Corporaciones fue la complejidad del modelo financiero que se utilizaba para analizar los estados financieros de las empresas que se les realizaba un análisis. El otro problema que se encontró fue la dificultad para unificar toda la información brindada, dejando a un lado información pertinente para un análisis apropiado de la organización. La pregunta que se realizó fue **¿Cómo se puede lograr un modelo más sencillo y completo para el área de Banca de inversión para banca de empresas y corporaciones con el fin de que se puedan optimizar la información brindada y reducir la carga laboral de los trabajadores, aumentando la validez de la información?**. Esta pregunta nace de las necesidades percibidas al interno del área

Para solucionar estos dos inconvenientes se planteó la renovación y adición de herramientas para el modelo de Excel que se utiliza para el análisis financiero, las cuales fue la proyección del balance general, un conversor de tasas, la adición de ayudas gráficas y el proceso de complementar las herramientas habidas.

Además, este proyecto fue entendido como una iniciativa para empezar un proceso de cambio en el área, pues el modelo realizado se puede mejorar más, buscando que se utilice toda la información disponible, reduciendo el tiempo empleado para el análisis. Por eso se consideró solamente un abrebocas de todo un cambio a nivel del área, el cual deberá continuar para consolidar el modelo realizado.

3. Diagnóstico del área de práctica:

3.1 Descripción del área. (BIBEC)

BIBEC es una de las áreas que componen el departamento de Corporate and Investment Banking (CIB) del Banco BBVA Colombia. Su significado parte de las siglas Banca de Inversión para Bancos de Empresas y Corporaciones y brinda un servicio de asesoría para las organizaciones que están buscando préstamos estructurados o no estructurados.

El proceso al interno del área es como primera medida se realizar un estudio minucioso de los estados financieros de la organización que está buscando financiamiento, luego se debe analizar el sector al cual pertenece, seguido por un estudio del sponsor financiero y del proyecto en sí que se quiere llevar a cabo, con el objetivo de definir si es viable o no proseguir con la operación.

En el análisis financiero de la empresa se observan los estados de resultados, los balances generales y los flujos de caja de los años precedentes, para así poder crear un modelo financiero que proyecte los flujos futuros y el comportamiento de la organización en los periodos sucesivos. Acá lo que se quiere observar es la relación EBITDA versus servicio de la deuda (S.D) y flujo de caja libre (FCL) sobre servicio de la deuda (S.D), con el fin de determinar si cumple con las restricciones internas del banco.

Para el modelo financiero también se tiene presente el análisis sectorial, pues se debe evidenciar como se ha venido desarrollando a nivel macroeconómico el sector, tanto como al interno del país como al rededor del mundo. A partir de esto se puede proyectar un futuro optimista o por el contrario un futuro de alta incertidumbre.

El sponsor es un factor muy importante en el análisis que se realiza y puede ser determinante en la decisión final. El hecho de que el banco ya tenga relación con el cliente suele hacer un poco más fácil la toma de esta decisión, pues ya se tiene un registro de las actividades de la organización en los años precedentes y de su poder económico. También lograr que el sponsor firme como deudor solidario crea aún más garantías para que el banco apruebe el crédito solicitado.

Todo este análisis es realizado para poder crear un documento donde se resalten los aspectos relevantes, tanto los positivos como los negativos y de tal forma llegar a una

propuesta formal dirigida al área de riesgo interno. En este documento se aclara el monto solicitado por la empresa, el plazo deseado para pagar el servicio de la deuda, el periodo de gracia, los covenants y otros aspectos de carácter legal.

La decisión final sobre la aprobación del crédito es tomada por el área de riesgos, la cual realiza el mismo análisis hecho por el área de BIBEC. Esto es una actividad redundante pero se hace con el fin de mitigar los errores que se puedan presentar a lo largo del análisis, entre los cuales se encuentran errores humanos, no tener en cuenta información valiosa o tomar información errónea.

3.2 Diagnóstico del área, DOFA y 5 fuerzas de Porter

- Análisis DOFA.

Análisis Interno	Análisis externo
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser un área pequeña la información está en muy pocas personas. • Están poco estandarizados los procesos a los nuevos integrantes. • Excesivamente conservadores y al momento de realizar un préstamo se imponen covenants muy exigentes. • Al sobrepasar una cifra establecida los procesos se envían a España y se hacen demasiado burocráticos, causando largos tiempos de espera por parte del cliente • Información asimétrica al interno del banco, pues no toda la 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El musculo financiero de Bancolombia le quita posibilidades a BBVA • La competencia es muy alta, pues hay muchos bancos, como Davivienda, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Itaú y otros muchos(Anexo 3) • La competencia al ser tan alta pone en mejor posición a los bancos que ofrezcan mejores tasas o plazos • Se están realizando nuevas alianzas entre bancos para abarcar una mayor porción del mercado

información del cliente la tienen las diferentes áreas	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser muy minuciosos el riesgo de no pago se reduce altamente • El trato al cliente es una prioridad, generando una lealtad por parte del cliente. • Alta experiencia por parte del equipo que compone el área • Cuenta con equipos de alta tecnología y con las plataformas requeridas para poder crear y correr un modelo financiero • Es un banco con experiencia mundial, generándole al cliente mayor conectividad con los clientes internacionales 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar los procesos internos, aclarando el debido proceso para llevar a cabo las actividades, dinamizando los procesos • Unificar la información para que sea de fácil acceso a las personas del área • Crear un modelo financiero en Excel donde se puedan se • El sector financiero en Colombia es uno de los más fuertes y estables a nivel latino américa, presentando continuos crecimientos

- **5 fuerzas de Porter**

- **Rivalidad entre competidores.**

En Colombia hay 42 bancos aprobados por el Banco de la República, (Anexo 3), pero se destacan en la banca corporativa aproximadamente 15, entre los cuales se encuentra BBVA. Al haber tanta competencia el grado de rivalidad es muy alto. La diferenciación entre los bancos suele radicar en la tasa y plazo que ofrecen a las organizaciones que quieren acceder a un crédito. Aunque en ciertas ocasiones, donde el monto es alto, se suelen realizar créditos sindicados, es decir los bancos comparten el monto solicitado por la empresa y las condiciones del crédito.

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La posibilidad de que entren nuevos bancos es baja, pues lo que suele suceder es que se realicen fusiones o adquisiciones entre bancos. “El sector bancario ya no es el sector disperso y en vías de consolidación que era hace diez años. (...) Lo que estamos viendo hoy es el producto de un proceso de fusiones y adquisiciones que se inició a mediados de los noventa” (Dinero, 2008)

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Las empresas tienen tres formas de financiarse. La primera y más conveniente es utilizar las utilidades retenidas, aunque esta no suele ser muy grande no genera intereses y es la más económica. La segunda es adquiriendo deuda, es decir por medio de un crédito corporativo acceder a financiamiento. La última y más costosa es por medio de emisión de acción o bonos.

El producto ofrecido por el banco suele ser el más conveniente para las empresas cuando buscan un gran monto, por esto la amenaza de nuevos productos sustitutos es baja desde el área de BIBEC y CIB

➤ **Poder de negociación con los proveedores**

El Banco BBVA Colombia tiene dos proveedores. El primer es BBVA España, el cual administra la operación de BBVA Colombia, siempre buscando el posicionamiento y la mejora. A pesar de esto se le da autonomía para operaciones inferiores a un monto (Confidencial). El segundo proveedor es el Banco de la Republica, el cual es el que da préstamos diariamente a los bancos. El poder que tienen los proveedores es alto pero los objetivos siempre será con el fin de logra una mejora.

➤ **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes tienen un alto poder de elección, pues hay muchos bancos los cuales ofrecen el mismo producto. La decisión final recae sobre la empresa que desea buscar financiamiento y los bancos compiten por medio de tasas más bajas y plazos más flexibles, buscando acomodarse a la necesidad del cliente

4. Planteamiento del problema

El problema, entendido como una oportunidad de mejora, que se encontró al interno del área de BIBEC fue el uso de las herramientas tecnológicas. Esto hace principal énfasis en el

modelo financiero que se utiliza para analizar la empresa que desea apalancarse o adquirir deuda. En la actualidad hay un modelo financiero pero este no tiene en cuenta toda la información, la cual es fundamental para el análisis apropiado de la empresa estudiada.

Para poder mitigar el riesgo de no pago se debe implementar un nuevo modelo financiero, el cual utilice toda la información brindada, que tenga en cuenta el análisis sectorial, que pueda proyectar diferentes escenarios e integre no solo números sino una parte gráfica para su fácil comprensión.

En el modelo actual hay una página en donde se insertan los datos proporcionados por la organización. (Anexo 4) A partir de estos datos se realizan las proyecciones futuras. (Anexo 5). Como se observa el formato no incluye el PyG proyectado, lo cual es una necesidad, la cual se deberá solucionar. Otro problema es que la sensibilización se realiza de manera manual, lo cual toma mucho tiempo y abre la posibilidad de que se cometan errores humanos o que se altere la formulación de las casillas. Como solución, por medio de una macro, se plantea la posibilidad de poder seleccionar el grado de sensibilización, logrando que inserte una gráfica donde se observe la variación que se presentó

5. Antecedentes

BBVA, de sus siglas Banco Bilbao Vizcaya Argentaria es un banco nacido en España con presencia en gran parte del mundo. “Spanish investment in Latin America after 1989 was the result of a strategy by the managers of seven leading firms to gain access to new markets and to become world leaders in their industry” (Toral, P. 2008)

Su historia parte en el año 1857 cuando se crea el Banco de Bilbao, el cual inicia como un banco de emisión y descuento. Luego pasa a ser un banco de préstamos y descuento. Por otro lado se crea el banco de Vizcaya en 1901, el cual nace con el fin de ser un banco de comercio y de depósitos. En el año 1988 se firma una fusión entre estos dos bancos y se crea la marca BBV. En el año 1999 se privatiza la banca pública de Argentaria, la cual es adquirida por BBV y así se crea BBVA.

El posicionamiento en Latinoamérica empieza en los años 1995 cuando adquiere diferentes bancos en Perú y México. A Colombia llega en el año 1996 con la adquisición del Banco Ganadero, pero el cambio de la denominación comercial se da hasta el año 2004.

En otros países donde también tiene operaciones es en Estados Unidos, donde es uno de los 25 bancos más grandes. En Turquía posee la mitad del segundo banco más grande y en china tiene una participación minoritaria del China City Bank. (Wikipedia, 2019)

Cada vez los análisis internos que realizan las empresas a sus procesos internos son más minuciosos, debido a que hay una mayor regulación por parte de los estados, los cuales desean conocer de manera más detallada tanto los flujos generados como los pagos realizados y su concepto, esto para mitigar evasión de impuestos o lavado de activos. De igual forma los propietarios o accionistas actúan de una manera similar, pues desean llevar un registro detallado interno de los flujos para poder corroborar que la empresa este andando de la manera que desean. Todo esto lo que genera es una gran flujo de información y de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Esto sucede tanto con pymes como grandes empresas.

Las empresas que se analizan en el área de BIBEC son de un tamaño grande, por lo cual hay una gran cantidad de información y datos los cuales son brindados por la empresa para el análisis de crédito que desean que se realice. Esto es algo positivo si se logra recopilar y estandarizar toda la información proporcionada, de otra forma puede ser contraproducente, pues puede causar confusión al interno del área o asimetría de la información.

En el document llamado “Sound credit risk assessment and valuation for loans” de junio de 2006 donde este documento “intended to provide banks and supervisors with guidance on sound credit risk assessment and valuation policies and practices for loans regardless of the accounting framework applied”. (Schilder, A., Edwards, G. 2006). El objetivo de este documento es darle una guía a los bancos sobre políticas solidas de cómo llevar acabo los préstamos, mitigando los riesgos.

Las recomendaciones que hace este documento son:

“A bank’s board of directors and senior management are responsible for ensuring that the bank has appropriate credit risk assessment processes and effective internal controls commensurate with the size, nature and complexity of its lending operations to consistently

determine provisions for loan losses in accordance with the bank's stated policies and procedures (...)." (Schilder, A., Edwards, G. 2006). Es fundamental que la alta gerencia, al interno del banco, cree procesos estandarizados para la evaluación de los créditos que se presentan, pues todos los procesos deben ser igual de rigurosos con todas las empresas. Al interno de BBVA Colombia no se ha logrado esto en el área debido a la heterogeneidad de empresas.

La segunda recomendación que menciona el documento es que el área de riesgo debe generar una calificación de la empresa y esta debe ser confiable. El objetivo es que toda empresa que esté relacionada con el banco ya esté debidamente analizada y al momento de solicitar una nueva financiación sea un proceso mucho más rápido, y de igual forma igual de riguroso "A bank should have a system in place to reliably classify loans on the basis of credit Risk" (Schilder, A., Edwards, G. 2006).

La tercera es fundamental para el buen funcionamiento del banco en el área de banca corporativa y riesgo interno, entendido como dos dependencias aparte. "A bank's policies should appropriately address validation of any internal credit risk assessment models." (Schilder, A., Edwards, G. 2006). La validación por parte del banco debe de ser obligatoria para que la información proporcionada pueda ser considerada como válida y veraz. El objetivo es que se analice el modelo financiero y se busquen posibles errores que se estén presentando.

Otro principio que se debe mencionar es el séptimo "A bank's credit risk assessment process for loans should provide the bank with the necessary tools, procedures and observable data to use for assessing credit risk, accounting for loan impairment and determining regulatory capital requirements." (Schilder, A., Edwards, G. 2006). A partir del análisis de realizado a la necesidad de financiación se debe tener las suficientes herramientas para poder tomar una decisión certera y oportuna. Aquí se debe determinar de manera clara si el préstamo debe ser desembolsado o no, pues no debe haber espacio para la duda.

6. Justificación

Con el fin de reducir la carga laboral de los empleados que realizan el análisis financiero de las empresas y de igual manera lograr utilizar toda la información suministrada para el adecuado análisis financiero de la empresa, es necesario tener un modelo estandarizado, en donde se puedan realizar las operaciones que se presentan en el banco. Para esto es necesario tener una herramienta adecuada, la cual reduzca los tiempos, sea de fácil comprensión por parte de las personas que lo desean analizar y pueda brindar un resumen de las cifras más relevantes. En este se debe lograr plasmar toda la información sin importar la cantidad de datos que se brinden, para poder llegar a una conclusión acertada, reduciendo el riesgo que asume el banco cuando realiza préstamos de importantes cantidades.

En la carrera de Administración de Empresas se fortalecen mucho las habilidades de Excel y sus diferentes programas, las cuales suelen facilitar el entendimiento y el procedimiento de las operaciones. Por ejemplo para el sector financiero es una herramienta clave, pues se pueden realizar innumerables operaciones de diferente complejidad al interno de esta plataforma

Esto se puede lograr creando un modelo aplicando los conceptos impartidos por la universidad, siempre con el objetivo de buscar la sencillez y estandarización. Este modelo debe contar tanto con gráficas, buscando ilustrar los resultados que suelen observar los analistas de la organización o del proyecto que se quiere llevar a cabo. También debe tener todas las celdas formuladas para poder entender de donde se saca ese valor y que formula sigue.

Esto es entendido como una necesidad al interno del banco debido al momento que está viviendo el país, el cual continúa creciendo. Según Bloomberg el PIB para el 2019 y 2020 presentara crecimientos de 3.2% y 3.3% (Anexo 6), continuando con el crecimiento que se presentó en el 2018 que fue del 2.7% (Anexo 7).

El manejo de la información suele ser una problemática, pues no hay una herramienta al interno del banco que acopile la información, causando que se obvien datos e información que pueden aportar sustento al análisis realizado.

7. Marco teórico y conceptual

7.1 Marco teórico

“Models that contemplate the particularities of the decision-making process help organizations pursue their strategic objectives. In the financial market, the primary interest of organizations consists in ensuring financial returns, which guarantee stability for the organization” (Schotten, P. C., & Morais, D. C. 2019). Para entender el trabajo se debe partir de la finalidad de los bancos, la cual es garantizar rendimientos financieros, pero esto debe ser por medio de una estructura de organización donde se tomen decisiones que ayuden a los procesos internos de la organización.

El tema de la asimetría y estandarización (sencillez) de la información ha sido mencionado en varios estudios académicos, los cuales tienen como problemática principal o secundaria la asimetría de la información y la estandarización. En muchos casos la asimetría de la información se debe a la complejidad de los datos o las herramientas empleadas.

“Spreadsheets help make the concepts more accessible while allowing students (or workers) to explore the ideas in more depth. Areas of application are utility functions, income and substitution effects, price indices, measures of welfare change, and the optimal saving rate.” (Cahill, M., & Kosicki, G. 2000) A partir de estudios realizados a principio de siglo, la herramienta de Excel empezó a tomar fuerza como una alternativa para poder llevar, de manera más sencilla, los modelos financieros. Estos se caracterizaban por su complejidad, pues no había herramientas o plataformas adecuadas para realizar operaciones.

Con la ayuda de Excel se logró hacer más simple la tarea de correr modelos financieros, pero se empezó a presentar una problemática con la asimetría de la información, por la grande cantidad de información que se manejaba. Un estudio que toma como problemática principal la asimetría de la información es “Debt maturity, risk and asymmetric information” elaborado a finales del 2005, donde se planea estudiar la relación que hay entre la duración del crédito y el riesgo que hay con relación a la asimetría de la información. “We test the theories using data on the maturities, risk ratings, and other contract terms of over 6,000 newly issued individual loans to small businesses, data on the banks that extend these loans, and information on whether and how these banks employ SBCS, a lending technology that may

reduce informational asymmetries” (Berger, A., Espinosa-Vega, M., Frame, W., & Miller, N. 2005).

A las conclusiones que llegaron es que las herramientas tecnológicas tienen un rol fundamental en la prevención de la asimetría de la información.

Según el estudio “European Banking Distress”, el cual toma la problemática de la información asimétrica como secundaria, se menciona que la información asimétrica puede causar episodios de crisis crediticia y/o acontecimientos de distracciones bancarias, esto debido a que hay una falta de comunicación entre prestatarios y prestamistas.

Este estudio fue realizado en septiembre del 2002, en el cual se habla sobre los generadores de problemas o incertidumbre de la banca europea y sobre el grado de vulnerabilidad de esta banca al riesgo sistémico generado por estos problemas

“The adverse shock/ credit channel model focuses on adverse economic shocks, informational asymmetries between borrowers and lenders, and how recessions and collapsing asset prices may bring on credit crunches and episodes of banking distress” (Hutchison, M. 2002).

La conclusión a la que llega el estudio es que el sistema bancario europeo está altamente protegido y con respecto a la información asimétrica explican el hecho que al interno de Europa cuentan con una mayor divulgación de la información frente a la mayoría de las otras partes del mundo y esto asegura a una mayor estabilidad bancaria. Las conclusiones resultan pertinente a la investigación realizada debido a que el banco BBVA al ser de procedencia europea utiliza estándares globales, aplicando sus estándares a los países donde tiene presencia.

7.2 Marco conceptual

Banca de inversión: es un servicio de asesoría a personas naturales y/o jurídicas que desean realizar un aporte de capital, entendido como inversión. La inversión puede ser a mediano o largo plazo (Economipedia, S.F)

Banca corporativa: Es la banca que toma las operaciones de un tamaño considerablemente grande. Suelen ser operaciones con empresas, instituciones o bancos. (Economipedia, S.F)

Crédito: Cuando una persona natural o jurídica desea financiarse acude donde un acreedor, el cual le deposita un monto de dinero con la promesa de retornarlo con intereses (Economipedia, S.F)

Modelo financiero: Es una herramienta donde se integran los diferentes estados financieros para poder proyectar los flujos futuros y tener una percepción de la organización en periodos sucesivos

Apalancamiento: con el fin de tener mayor cantidad de dinero destinado a la inversión, la organización, mediante deuda, o algún otro mecanismo, logra solventar esta necesidad (Economipedia, S.F)

Capex: De la abreviación de capital expenditures, es entendido como los gastos a capital de activos no corrientes (Economipedia, S.F)

Sensibilización: Es el proceso por el cual se crean diferentes escenarios con diferentes grados de acidez o de optimismo

BIBEC: Banca de inversión para banca de empresas y corporaciones

Riesgo sistemático: Es el riesgo que el mercado tiene, el cual no puede ser evadido, al menos que el activo no se encuentre en el mercado.

Préstamo sindicado: Es cuando dos o más bancos acceden a ser acreedores de la organización que solicita un crédito. Esto se debe a que el monto puede ser muy grande.

8. Objetivos, metas e indicadores

8.1 Objetivo general

Satisfacer por medio de un modelo financiero las necesidades de sencillez y estandarización de la información al realizar un análisis financiero.

8.2 Objetivos específicos

- Investigar los indicadores más relevantes para un estudio apropiado
- Identificar las carencias de información que poseen los modelos financieros actuales
- Optimizar las herramientas tecnológicas
- Reducir el tiempo empleado en el análisis de los proyectos presentados

8.3 Metas

Para poder lograr en cabalidad el objetivo general se debe trabajar en Excel para poder crear un modelo el cual sea fácil de utilizar tanto como para las personas de riesgo, como para las personas que componen el área de BIBEC.

8.4 Indicadores

Tiempo de análisis: Este indicador será tenido en cuenta pues uno de los problemas encontrados fue que el tiempo de análisis suele ser muy largo, quitándole posibilidades al banco de participar en proyectos de financiación

9. Metodología

Según lo explicado anteriormente se va a buscar por medio de Excel crear una herramienta apropiada para el análisis de las empresas que presentan proyectos de financiación al banco, siempre encaminado a cumplir el objetivo general “Satisfacer por medio de un modelo financiero las necesidades de sencillez y estandarización de la información al realizar un análisis financiero.”

Para la estandarización se creara una herramienta la cual pueda ser fácilmente adaptable al proyecto que se presente sin generar cambios drásticos en el formato y la forma de que se exprese estas proyecciones. De tal forma tanto se estandariza como se simplifica la acción de analizar una empresa.

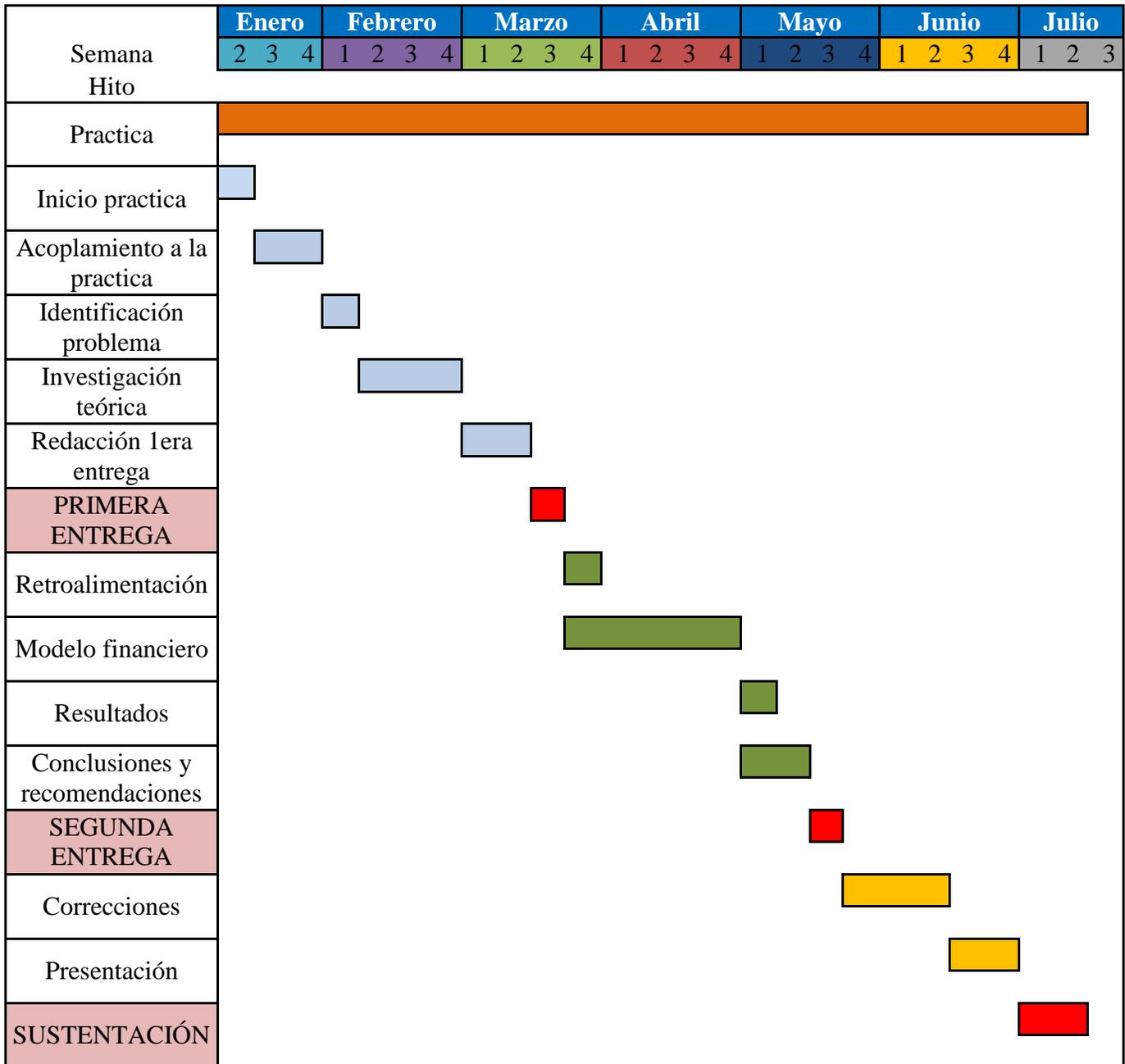
“An overview of modern information methods for solving the problem is provided. Models for optimizing routes using MS Excel and OpenOffice Calc packages and cloud computing capabilities are proposed.” (Volodina, E. V., Kudryashova, P. A., & Studentova, E. A. 2020). Con la ayuda de nuevas herramientas tecnológicas poder optimizar los procesos de BBVA, en este caso específico se plantea la idea de crear una herramienta con la plataforma de Excel para poder hacer un análisis más propio y oportuno para las organizaciones estudiadas.

En la metodología se tomara como base el documento antes nombrado “Sound credit risk assessment and valuation for loans” utilizando las políticas y características que debe se describen anteriormente. De tal forma lograr cerciorarse que la valoración y las prácticas

aplicadas aporten valor al análisis realizado. En la tabla sucesiva se plantea como se abordara cada objetivo específico:

Objetivo específico	Metodología
Investigar los indicadores más relevantes para un estudio apropiado	Estableciendo cuales son los covenants que tiene el banco, fijar los indicadores más relevantes a la hora de analizar una empresa. Luego por medio de Excel generar una macro que proyecte una gráfica que muestre y compare los covenants del banco frente a los que presenta el proyecto
Identificar las carencias de información que poseen los modelos financieros actuales	Por medio de una exhaustiva investigación poder determinar que carencias en el modelo se presentan, realizando comparaciones con los datos necesarios para el análisis del proyecto frente a los que se obtienen
Optimizar las herramientas tecnológicas	Para poder llegar a un cambio en la percepción y uso de las herramientas tecnológicas se hará una investigación cualitativa en cuanto a la satisfacción al implementar la nueva herramienta proporcionada
Reducir el tiempo empleado en el análisis de los proyectos presentados	Con una investigación cuantitativa se pretende calcular cuánto tiempo toma el análisis de un proyecto de financiamiento. De tal manera poder observar cual será el cambio al emplear la herramienta proporcionada para el análisis de manera estandarizada y sencilla

10. Cronograma de actividades



11. Desarrollo de las actividades – Resultados

Para el desarrollo de las actividades se tomó como referencia el modelo pasado, esto debido a la familiarización que presentaban los analistas de riesgo frente al modelo pasado, pero se

realizó desde cero el nuevo modelo. El modelo se realizó en Excel, utilizando los colores corporativos e implementando el nuevo logo de BBVA.

Para empezar en el nuevo modelo, a comparación del modelo pasado, se implementó una gran cantidad de ayudas visuales, las cuales hacen de fácil comprensión las magnitudes financieras que presenta la empresa estudiada. Aparte de esto se le agrego información crucial para el debido análisis financiero de la organización.

Para iniciar hay una hoja (“Como usar”) donde explica la finalidad del modelo y en la parte inferior se explica detalladamente como utilizar el modelo. (**Anexo 8**) Esta hoja lo que desea es que el modelo se utilice de manera adecuada, explicando cuales son los espacios que se pueden modificar y cuales están formulados y no necesitan de ser añadidos.

La siguiente hoja (**Anexo 9**), denominada “Datos Históricos” tiene cuatro pestañas desplegables, donde se debe ingresar la información de los Estados Financieros más reciente, información crucial para las otras hojas, pues a partir de estos datos reales se realizan las proyecciones futuras. La primera pestaña desplegable es el PyG (**Anexo 10**). En esta se implementaron dos graficas donde se hace una comparación entre las Ventas Netas y Costos de Ventas, y una segunda para evidenciar de las Ventas Netas cuanto es la Utilidad Neta. De igual forma se puso a disposición dos botones para crear las gráficas si se llegan a desconfigurar.

La siguiente pestaña desplegable es sobre el capital de trabajo, con el fin de determinar la rotación de la cartera, la rotación de inventarios y la rotación de cuentas por pagar a proveedores, todos los mencionados en días. (**Anexo 11**)

La pestaña desplegable número tres de la hoja “Datos Históricos” es del Balance General. Este también debe ser llenado por parte de la persona que desea utilizar el modelo. En este se hace una diferenciación entre los pasivos y activos corrientes y no corrientes. Aparte de esto cuenta con una gráfica en torta que muestra cómo se compone el activo para el último año, en términos porcentuales. De igual forma cuenta con un botón el cual puede ser utilizado cuando se desconfigure la gráfica. (**Anexo 12**)

En la parte final de la hoja están las magnitudes financieras, donde se hace un resumen de los datos más importantes que se acaban de ingresar, como lo pueden ser el EBITDA, el

Margen EBITDA, el EBIT, la Utilidad Neta, la deuda financiera neta (DFN) de la organización y la DFN sobre EBITDA, para saber el nivel de endeudamiento que tiene la empresa (**Anexo 13**). Acá también se puede encontrar una gráfica donde se grafica el indicador DFN/EBITDA frente a los covenants que tiene el banco BBVA (máximo 4x), una ilustración útil para saber si el endeudamiento es viable al interno del banco o no. Este breve resumen se suele ingresar en el análisis escrito que se realiza para el área de riesgos.

La siguiente hoja, llamada “Fuentes y Usos” cuenta con una tabla para llenar, la cual debe ser ingresada en el análisis escrito antes mencionado. La finalidad de esta tabla es saber el porcentaje de endeudamiento que desea la empresa frente al equity propuesto y cuales usos tendrán los recursos dinerarios que se brindarán para el proyecto. La formulación de la tabla nos arroja en términos porcentuales el valor que le corresponde a cada concepto del total del dinero empleado o solicitado (**Anexo 14**).

“Proyecciones BG” es la siguiente hoja. Esta hoja es totalmente nueva y se ingresó con el fin de poder observar cómo se proyecta el crecimiento del patrimonio a partir de los activos y pasivos proyectados. Este cuenta con tres pestañas desplegadas, correspondientes para el Activo, Pasivo y Patrimonio (**Anexo 15**). La pestaña de activos se discrimina por Activos Corrientes y Activos No Corrientes, los cuales están detalladamente desglosados (**Anexo 16**). La pestaña de pasivos es discriminada de igual manera y también se desglosa de igual manera. (**Anexo 17**). En patrimonio solo se descompone el patrimonio en los diferentes conceptos (**Anexo 17**).

El crecimiento o decrecimiento de las proyecciones se calculó a partir del promedio de las tasas de crecimiento o decrecimiento presentado en los tres años precedentes. Luego de esto cada gran total proyectado (Activo Total, Pasivo Total y Patrimonio Total) aumentaba según el promedio de los años precedentes $((1+i) \cdot (\text{Gran Total}))$. Para continuar con las gráficas, las cuales hacen más fácil el procesamiento de la información (**Anexo 18**), los resultados están graficados para los siguientes trece años, donde se observa claramente el pasivo frente al pasivo y como componen el patrimonio.

La siguiente hoja (“Proyecciones F.E”) es la más difícil de entender por el grado de dificultad que comprometió. En esta se proyectan las Ventas Netas a partir del crecimiento/decrecimiento de los años anteriores. Cada concepto del Flujo de Caja es un

porcentaje de las Ventas Netas, así que no son proyectadas si no que corresponden al promedio de porcentajes de los años anteriores (**Anexo 19**). En esta hoja se introducen castillas las cuales modifican el flujo de caja, como lo son el Capex, reposición de Capex, pago dividendos y capitalizaciones, esto con el fin de calcular el flujo disponible para el pago del Servicio de la Deuda.

En la parte inferior de la hoja “Proyecciones F.E”, se introduce una opción para modelar la deuda que se quiere adquirir, teniendo en cuenta la fecha del desembolso, el monto, el plazo, el periodo de gracia y la tasa (**Anexo 20**). Esto es con el fin de observar la capacidad de la compañía para adquirir la deuda cumpliendo con lo covenants financieros del BBVA.

Hay dos hojas las cuales están destinadas a mostrar cómo se amortizan los nuevos créditos y los créditos pasados. Acá se puede observar detalladamente y en términos anualizados como se descompone los créditos de la organización, con opción de cambiar la amortización a ménsula, trimestral y semestral. Estos créditos están atados a la hoja “Proyecciones F.E” (**Anexo 21**)

De igual forma se realizó una encuesta para verificar los cambios entre los modelos, con el fin de cuantificar en valores si se presentaba una mejora frente al modelo pasado (**Anexo 22**)

Le muestra fue de 11 personas, donde 10 fueron tomadas en cuenta por el hecho de que conocían el modelo pasado, una fue descartada por que no conocía el modelo pasado (**Anexo 23**). A partir de esta encuesta se verifico primero que tan satisfechos en términos de sencillez se sentían las personas que suelen utilizar el modelo con los aspectos que incluía (Datos Históricos, Proyecciones, etc.). En general los datos de ingreso lo consideraban de una dificultad normal (80%) mientras que el restante lo consideraba fácil. En cuanto a las hoja de proyecciones la dificultad la consideran elevada, pues el 70% considera que es complicado o muy complicado de entender y utilizar. Las magnitudes financieras la consideran 20% fácil de usar, 40% normal y el restante considera difícil el uso de esta herramienta. En términos generales las personas encuestadas consideran el modelo complicado (50%) el restante 40% normal y solo el 10% fácil. (**Anexo 24**).

La puntuación que se le dio al modelo financiero antiguo (en la escala de 1 a 7, siendo uno malo y 7 bueno) fue: una persona le puso dos puntos, evidenciando que no le gustaba el

modelo financiero por su alta complejidad de uso (**Anexo 25**). Dos personas le pusieron una puntuación de tres, lo cual significa que no están del todo satisfechos con el modelo actual. La puntuación que predominó fue cuatro, con un total de cuatro personas. Esto significa que no les incomoda el modelo pero quizás este podría mejorar. Por último tres personas, votando con cinco, expresaron su conformidad con el modelo actual. Aquí se evidencia que nadie está del todo inconforme ni satisfecho, predominando las personas que piensan que el modelo pudiese mejorar.

En cuanto a la pregunta “¿Del nuevo modelo financiado, denota un cambio significativamente positivo en los siguientes criterios?” (**Anexo 26**) el principal cambio que denotaron los encuestados fue en las magnitudes financieras y en términos generales notaron un cambio positivo. Solo en los Datos de Entrada dos personas no notaron cambio alguno.

En cuanto a los nuevos aspectos que se le agregaron al nuevo modelo se les preguntó si le encontraban algún valor para el análisis financiero apropiado (**Anexo 27**) donde los resultados arrojaron lo siguiente: por lo menos el 80% concluyó que el PyG proyectado, las ilustraciones gráficas y la herramienta de conversión de tasas aportan a un análisis más concienzudo. El que menos aporta, según los encuestados es el conversor de tasas, pues el banco tiene una herramienta aparte que ya conocen y saben utilizar.

En términos de sencillez, con la penúltima pregunta del cuestionario, se llegó a un resultado conclusivo (**Anexo 28**). El 80% de los encuestados dijo que se presentó una “mejora” frente al modelo pasado y el restante respondió que se presentó una “gran mejora”. Esto denota que según la percepción de los encuestados el cambio si se presentó, logrando el objetivo del ejercicio.

Por último se les preguntó en términos del acopiamiento de la información si la nueva herramienta era útil para esto (**Anexo 29**). En este la totalidad de los encuestados afirmó, pues con las nuevas herramientas que se le agregaron al modelo se logra abarcar mayor información de la empresa analizada.

12. Conclusiones

Se debe partir del hecho de que estamos en un banco y las personas que utilizan el modelo tienen un medio o alto conocimiento en el área financiera, tanto en el balance general, como los flujos de efectivo y todos los estados financieros.

En general se denoto una actitud (por parte de las personas que utilizaban el modelo) de poca satisfacción, pues lo consideraban complicado de utilizar y entender. Aparte de esto se evidenció que no toda la información brindada podía ser acopilada de manera correcta en el modelo anterior.

A partir de las encuestas realizadas (**Anexo 22- 29**) se observó que la percepción cambio frente al modelo, pues los resultados arrojaron información clara y conclusiva sobre los aspectos de sencillez y recepción de la información. Los encuestados evidenciaron un cambio positivo con la inserción de nuevas herramientas, las cuales no influenciaron en la sencillez del modelo presentado.

En el modelo que se creó se intentó incluir la mayoría de información posible, pero de todas formas no se logra acoplar la totalidad de la información, pues el nivel de detalle no es tan amplio como para lograr cubrir el mínimo detalle de los Estados Financieros (aspecto a desarrollar por parte de BBVA). En esto se hace referencia a la especificidad de las cuentas NIIF, las cuales se pueden desglosar de gran manera.

También la información y el proceso de inserción de datos siguen siendo muy manual, lo cual puede ocasionar errores humanos, por lo cual se debería buscar una alternativa, donde se obtengan los datos directamente de una base de datos, como Bloomberg. Otro beneficio de esto sería la estandarización de la información, pues deriva de solo una fuente, y evita la incongruencia de los datos.

13. Recomendaciones

El modelo que se realiza en este ejercicio es solamente el camino para poder llegar a estandarizar el modelo para todas las ocasiones que se presenten al banco, así que recomiendo al banco seguir investigando y complementando esta herramienta elaborada para lograr de una manera contundente el objetivo: Sencillez y conglomerar toda la información.

A partir de la unificación de la marca en todo el mundo (suceso reciente) se estandaricen las herramientas que se emplean en el trabajo, pues facilitan el entendimiento de todas las

personas al interno del banco. Esto facilita la carga laboral y ayuda a los trabajadores a ser mas eficientes a la hora de utilizar los modelos del banco

Por otro lado sugiero que se habiliten plataformas para compartir toda la información, como lo son estados financieros de las compañías que son clientes del banco, con el fin de que no se presente asimetría de la información en el mismo banco

Por ultimo, el banco, como una entidad multinacional, de alto renombre a nivel local e internacional debería implementar una Excel alimentado directamente de Blomberg donde se pudiesen extraer todos los datos relevantes de los estados financieros, esto con el fin de tener información coherente y solo de un mismo lugar.

14. Referencias bibliográficas

Volodina, E. V., Kudryashova, P. A., & Studentova, E. A. (2020). *Optimization of logistics business processes based on the implementation of cognitive information technology* Retrieved from <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-85065058644&outputType=quikbib>

Cahill, M., & Kosicki, G. (2000). Exploring Economic Models Using Excel. *Southern Economic Journal*, 66(3), 770-792. Retrieved from https://www-jstor-org.ezproxy.javeriana.edu.co/stable/1061439?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=excel&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dexcel%2B&ab_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol&refreqid=search%3Ad270822ecd5770d9a047ab715d00dcad&seq=1#metadata_info_tab_contents

Schotten, P. C., & Morais, D. C. (2019). A group decision model for credit granting in the financial market. *Financial Innovation*, 5(1) Retrieved from: <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-85061250897&outputType=quikbib>

Schilder, A., Edwards, G. (2006). Sound credit risk assessment and valuation for loans. *Bank for international settlements* Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs126.pdf>

Bronfenbrenner, M. (1958). *Journal of Political Economy*, 66(1), 85-87. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/stable/1826953>

Hutchison, M. (2002). European Banking Distress and EMU: Institutional and Macroeconomic Risks. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(3), 365-389. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/stable/3441030>

Toral, P. (2008). The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989-2005. *Journal of Latin American Studies*, 40(3), 513-544. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/stable/40056705>

Berger, A., Espinosa-Vega, M., Frame, W., & Miller, N. (2005). Debt Maturity, Risk, and Asymmetric Information. *The Journal of Finance*, 60(6), 2895-2923. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/stable/3694807>

Anónimo (2008). Bancos, dura competencia. *Revista Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/bancos-duracompetencia/59915>

Anonimo, (2018). La nueva cara de la industria financiera. *Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/evolucion-del-sistema-financiero-en-colombia/261426>

Anónimo, (2019). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB). *DANE*. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf

Anónimo, (S.F). Un banco central. *Banco de la república de Colombia* Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/es/el-banco/banco-central>

Cuellar, M.F. (2018). La banca más cerca de usted. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/la-importancia-del-sistema-financiero-en-colombia/>

Anónimo (S.F) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. *Wikipedia*. Retrieved from https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria

Pedrosa, S.J. (S.F). Banca de inversión. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/banca-de-inversion.html>

Peiro, A. (S.F). Prestamo sindicado. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/prestamo-sindicado.html>

Velayos, M. (S.F). Apalancamiento financiero. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>

Lopez, J. (S.F). CAPEX. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/capex.html>

Montes, J. (S.F) Credito. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>

Pedrosa, S.J. (S.F). Banca Mayorista. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/banca-mayorista.html>

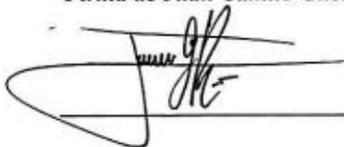
15. Certificación de la empresa

Asunto: Certificación de la empresa

Fecha: Bogotá, D.C, 20 de mayo del 2019.

Yo, **Felipe Arturo Salazar**, identificado con el documento No 79979935 estoy al tanto del “Proyecto Líder” “Modelo financiero, estandarización y sencillez”, el cual está siendo elaborado por **Juan Camilo Guerra Rodríguez** identificado con documento No 1019101645, el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial en **BBVA Colombia**.

Firma de Juan Camilo Guerra Rodríguez:



Firma de Felipe Arturo Salazar:

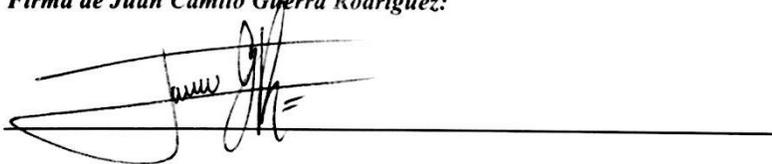


Asunto: Certificación de la empresa

Fecha: Bogotá, D.C, 08 de marzo del 2019.

Yo, **Ader Anaya**, identificado con el documento No **80180717** estoy al tanto del avance del “Proyecto Líder” “**Modelo financiero, estandarización y sencillez**”, el cual está siendo elaborado por **Juan Camilo Guerra Rodríguez** identificado con documento No **1019101645**, el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial en **BBVA**.

Firma de Juan Camilo Guerra Rodríguez:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Camilo Guerra Rodríguez', written over a horizontal line.

Firma de Ader Anaya Ariza:

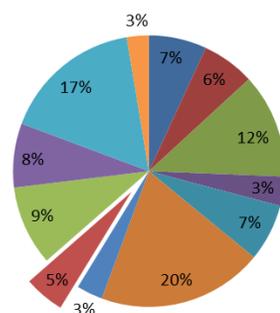
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ader Anaya Ariza', written over a horizontal line.

16. Anexos

Anexo 1

Composición PIB 2018

- Agricultura, caza, silvicultura y pesca
- Minería y cantera de piedra
- Fabricación
- Electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor, reparación, restaurantes y hoteles
- Información y comunicaciones
- Servicios financieros, seguros, inmobiliarios y empresariales
- Servicios inmobiliarios
- Servicios profesionales técnicos
- Servicios sociales, comunitarios y personales
- Artes, entretenimiento y recreación



Grafica propia, datos de Bloomberg

Anexo 2

**Tabla 19. Valor agregado por actividad económica
Tasas de crecimiento a precios corrientes
2018^{Pr}**

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie Original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2018 ^{Pr} / 2017 ^P	2018 ^{Pr} - IV / 2017 ^P - IV	2018 ^{Pr} - IV / 2018 ^{Pr} - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,2	6,3	1,9
Explotación de minas y canteras	16,6	8,8	-4,2
Industrias manufactureras	5,1	5,6	0,8
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	2,3	3,0	2,7
Construcción	-2,0	-5,4	-3,7
Comercio al por mayor y al por menor ³	6,2	6,2	1,9
Información y comunicaciones	3,6	-0,2	-0,7
Actividades financieras y de seguros	8,3	6,5	3,1
Actividades inmobiliarias	4,6	3,0	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	8,0	5,5	1,2
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	7,5	7,1	2,3
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	3,8	4,5	2,1
Total Valor agregado	5,9	4,8	0,6
Total Impuestos - subvenciones	7,7	9,5	3,1
Producto Interno Bruto	6,1	5,2	0,8

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Grafica tomada de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf

Anexo 3

Entidades Autorizadas CENIT - Transacción Crédito y Débito	
Banco de la República	Banco Falabella **
Banco de Bogotá **	Banco Finandina
Banco Popular **	Banco Multibank S.A.
Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A. **	Banco Santander de Negocios Colombia S.A.
Bancolombia **	Banco Coopcentral **
Banco Citibank **	Banco Compartir
Banco GNB Sudameris **	Compensar **
Banco BBVA **	Aportes en Línea **
Red Multibanca Colpatría **	Asopagos **
Banco de Occidente **	Fedecajas **
Bancoldex	Simple S.A. **
Banco BCSC **	Enlace Operativo S.A. **
Banco Agrario de Colombia **	Financiera Juriscoop
Jp Morgan	Cooperativa Financiera de Antioquia
BNP Paribas	Cooperativa Financiera Cotrafa
Banco Davivienda **	Confiar S.A.
Banco AV Villas **	Coltefinanciera
Banco Procredit Colombia **	Deceval *
Banco Pichincha **	Dirección del Tesoro Nacional *
Bancoomeva **	Dirección del Tesoro Nacional - Regalías*
Serfinansa	Banco Mundo mujer

Grafica tomada de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/entidades-autorizadas-0>

Anexo 4

INGRESO DE DATOS HISTORICOS			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
(Cifras en Millones de COP)	2016	2017	2018
Ventas Netas	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Bruto	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos Admon	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Operacional	0,0%	0,0%	0,0%
Depreciaciones y Amortizac.	\$ -	\$ -	\$ -
Ebitda	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Ebitda	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Neto	0,0%	0,0%	0,0%
Generación Interna	\$ -	\$ -	\$ -

Grafica Modelo Financiero

Anexo 5

ANEXO 1 - PROYECCIONES:											
VERSION 10	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PARAMETROS											
Ventas (crecimiento)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de Ventas (% Ventas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos Admon (% Ventas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos Ventas (% Ventas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros Ingresos (% Ventas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros Egresos (% Ventas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capital de Trabajo											
Cartera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotacion Cart. (dias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotacion Inv. (dias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotac. Prov. (dias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversiones:											
CAPEX	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CAPEX Reposición											
Venta Activos Fijos (-)											
Pago Dividendos											
Capitalizaciones											
Caja Mínima Requerida	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DTF TA				5.2%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%

Grafica Modelo Financiero

Anexo 6

País/región/mundo	Contribuidor	Composite de contribuidor	Anual	Trimestral						
Colombia	Navegar	Privado	Oficial							
		Effectivo / Pronóstico	Probabilidad de recesión	5.0%						
Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Actividad económica										
PIB real (YoY%)	4.0	4.9	4.4	3.1	2.0	1.8	2.7	3.2	3.3	
Consumo doméstico ...	5.3	4.0	4.6	3.1	1.4	1.8	2.9	3.1	3.3	
Gastos del Estado (Y...	4.8	8.9	4.7	4.8	1.9	4.0	2.0	3.2	3.9	
Inversión fija bruta ...	5.0	6.9	9.9	1.9	-2.7	0.1	3.6	4.5	3.5	
Exportaciones (YoY%)	4.9	4.7	0.1	1.7	-1.4	-0.6	1.6	3.1	3.2	
Importaciones (YoY%)	9.5	7.4	7.8	-1.0	-3.9	0.3	3.6	3.4	4.2	
Producción industrial (Yo...	-0.3	-1.2	1.6	1.3	4.0	-0.7	3.0	2.8	3.2	

Grafica tomada de la plataforma de Bloomberg (ECFC)

Anexo 7



Grafica tomada de la plataforma de Bloomberg (GP)

Anexo 8 (Como Usar)

Finalidad del modelo financiero

1. Este modelo financiero es de uso exclusivo de BBVA Colombia y será utilizado para el análisis financiero de las diferentes empresas que soliciten la asesoría de BIBEC
2. Este modelo desea evaluar de manera financiera la viabilidad del proyecto que se desea llevar a cabo por parte de la organización que solicita asesoría por la parte de BIBEC,
3. A partir del análisis del modelo y de los datos financieros de la organización mirar si los covenants financieros de BBVA se acoplan a los de la compañía, de no ser así mirar alternativas, desde reducir el monto solicitado a sencibilizar el modelo de una
4. Se obtiene del modelo las magnitudes financieras y la base de las fuentes y usos para agregar a el análisis escrito que debe ser presentar a el area de riesgo del banco.

Como utilizar el modelo financiero

A continuación se detallan las instrucciones básicas para hacer uso de la plantilla de Flujo de Caja Proyectado que aplicará para obligaciones de Largo Plazo

1. Dirigirse a la hoja "Datos Historicos" donde debera ingresar los datos que se encuentren vacios(casillas verdes), estos deberan partir de los Estados Financieros de la organización que se desee analizar. La fecha es facilmente modificable en la casilla "F7".
2. En la Hoja "Fuentes y Usos" ingrese el concepto y los valores de la fuente de financiamiento del proyecto y como sera utilizados los recursos dinerarios
3. Luego en la Hoja "Proyecciones BG", con la ayuda del Balance general de los años pasados deberá llenar las casillas que estan en verde claro
4. En "Proyecciones F.E" se deben introducir los supuestos macroeconómicos y financieros de acuerdo a la sensibilización que se le quiera dar a las proyecciones. Preliminarmente la mayor parte de las variables de entrada tienen como supuesto básico un promedio móvil teniendo en cuenta las cifras históricas, el cual puede ser ajustado por cada usuario en caso de ser necesario.
5. Para finalizar en las hojas "Amortización nuevos créditos" y "Amortización créditos pasados" seleccionar el tipo de amortización (mensual, trimestral o semestral)

Como usar	Datos Historicos	Fuentes y Usos	Proyecciones BG	Proyecciones F.E	Amortización Créd
------------------	------------------	----------------	-----------------	------------------	-------------------

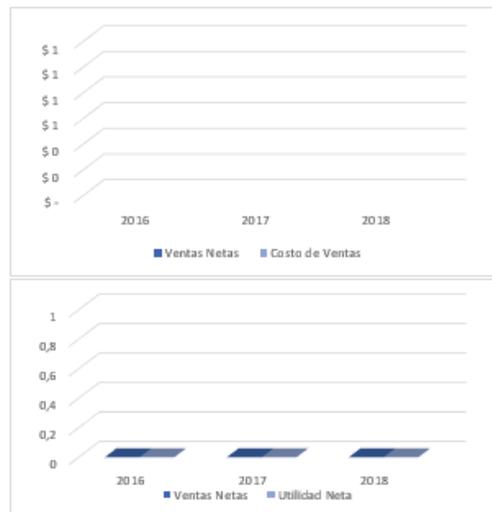
Anexo 9 (Datos Históricos)

		
1		
2		
3		
4		
5		
+	32	Datos Historicos
+	33	PYG (PERDIDAS Y GANANCIAS)
+	42	CAPITAL DE TRABAJO
+	43	BALANCE GENERAL
+	61	
	62	
	63	
	64	
	65	
+	84	Magnitudes financieras
	85	

Anexo 10 (PyG)



Datos Historicos		PYG (PERDIDAS Y GANANCIAS)		
		2016	2017	2018
V.N vs C.V	Ventas Netas			
	Costo de Ventas			
	Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -
	Margen Bruto			
	Gasto Administrativo			
	Gastos de Ventas			
	Utilidad Operacional	\$ -	\$ -	\$ -
	Margen Operacional			
	Depreciación y Amortización			
	EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -
Margen EBITDA				
Gastos Financieros				
Otros Ingresos No Operacionales				
Otros Egresos No Operacionales				
Impuestos				
V.N vs U.N	Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -
	Margen Neto			
	Generación interna	\$ -	\$ -	\$ -



Anexo 11(Capital de trabajo)



Datos Historicos		CAPITAL DE TRABAJO		
		2016	2017	2018
Año				
Cartera				
Rotacion Cartera en días		0	0	0
Inventarios				
Rotación Inventario en días		0	0	0
Proveedores				
Rotac. Proveedores en días		0	0	0

Anexo 15 (Proyecciones B.G)

		Proyecciones															
		Reales			Proyecciones												
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
BALANCE GENERAL	Cifras COP millones																
	Total Activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Pasivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Crecimiento Patrimonio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay	Okay

Anexo 16 (Activo)

		Proyecciones																
		Reales			Proyecciones													
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
BALANCE GENERAL	Cifras COP millones																	
	Efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	CxC Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	CxC Relacionadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	CxC Diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Existencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Cargas Diferidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Activo para Efectivo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Comerciales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Relacionadas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Diversas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Existencias	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Cargas Diferidas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	% Activo para Otros Activos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Total Activo Corriente		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Crecimiento Activos Corrientes		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inversiones en relacionadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inmuebles, maquinaria & equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargas Diferidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
% Activo para Inversiones en relacionadas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
% Activo para Intangibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
% Activo para Inmuebles, maquinaria & equip	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
% Activo para Cargas Diferidas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total Activo No Corriente		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Crecimiento Activos No Corrientes		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total Activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Anexo 17 (Pasivo)

Deuda corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tributos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remuneraciones x Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Parte Corriente DFLP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CXP Accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CxP Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CxP Diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% Activo para Deuda corriente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para Tributos por Pagar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para Remuneraciones x Pagar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para Parte Corriente DFLP	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para CXP Accionistas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para CxP Comerciales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para CxP Diversas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para Otros Pasivos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Pasivo Corriente		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crecimiento Pasivos Corrientes		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Deuda Financiera Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CxP Relacionadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% Activo para Deuda Financiera Largo Plazo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% Activo para CxP Relacionadas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Pasivo No Corriente		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crecimiento Pasivos No Corrientes		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Pasivo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anexo 20 (Financiación)

		Crédito 1	Crédito 2	Crédito 3																
Parametros nuevos creditos	Monto (Millones)	-	-	-																
	Fecha de desembolso (dd-mm-aa)	30/03/2020	30/03/2020	30/03/2020																
	Plazo (años)	5	5	5																
	IBR-IPC-DTF (DEBE ESTAR EN)	5,00%	5,00%	5,00%																
	Spread TA (DEBE ESTAR EN E.A)	3,50%	3,50%	3,50%																
Periodo de Gracia (años)	1	1	1																	
Amortización Capital																				
Amortización Intereses																				
Saldo Deuda Nueva BBVA																				
Parametros creditos pasados	Monto (Millones)	-	-	-																
	Fecha de desembolso (dd-mm-aa)	1/01/2018	1/01/2018																	
	Plazo (años)	0	0																	
	IBR-IPC-DTF (DEBE ESTAR EN)	0,00%	0,00%																	
	Spread TA (DEBE ESTAR EN E.A)	0,00%	0,00%																	
Periodo de Gracia (años)	0	0																		
Amortización Capital																				
Amortización Intereses																				
Saldo Deuda Actual Otros Bancos (LP)																				
Amortización Capital																				
Amortización Intereses																				
Saldo Deuda Actual																				
Creditos CP																				
Saldo Total Deuda (C y LP)																				
Total Amortización Capital Bancos (C y LP)																				
Total Gasto Financiero																				
Total Servicio a la Deuda																				
Saldo Movimiento																				
Saldo Caja Anterior																				
Caja Final																				
Indicadores																				
Obligaciones Financieras Totales		Reales			Proyectados															
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031			
	Nivel de Endeudamiento (Deuda/Ventas Ebitda)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
	Deuda/Ebitda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Ebitda/Servicio de deuda																			
	FCL (Con Caja Inicial)/Sv Deuda																			
	FCL (Sin Caja Inicial)/Sv Deuda																			
	FCD (Con Caja Inicial)/Sv Deuda																			
	FCD (Sin Caja Inicial)/Sv Deuda																			
	Cobertura de Intereses (No veces)																			
	Pay-Back Explot. (nº años)																			

Anexo 21 (Amortización)



Fecha desembolso	30/03/2020
Monto	-
Plazo en años	5
Periodos	60
Cuota	\$ 0,00
Tasa	0,70%

Amortización	Mensual	5%
IPC		4%
Spread		8,67%
Tasa final		12
Periodicidad		12
Gracia		

Fecha desembolso	30/03/2020
Monto	-
Plazo en años	5
Periodos	60
Cuota	\$ 0,00
Tasa	0,70%

Amortización	Mensual	5%
IPC		4%
Spread		8,67%
Tasa final		12
Periodicidad		12
Gracia		

Fecha desembolso	30/03/2020
Monto	-
Plazo en años	5
Periodos	60
Cuota	\$ 0,00
Tasa	0,70%

Amortización	Mensual	5,00%
IPC		3,50%
Spread		8,67%
Tasa final		12
Periodicidad		12
Gracia		

Amortización Crédito 1					
Fecha	N	Capital	Intereses	Cuota	Saldo

Amortización Crédito 2					
Fecha	N	Capital	Intereses	Cuota	Saldo

Amortización Crédito 3					
Fecha	N	Capital	Intereses	Cuota	Saldo

Consolidado Anual				
	Cuota			
	Credito 1	Credito 2	Credito 3	TOTAL
2019	-	-	-	0
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-
2026	-	-	-	-
2027	-	-	-	-
2028	-	-	-	-
2029	-	-	-	-
2030	-	-	-	-
2031	-	-	-	-
2032	-	-	-	-
2033	-	-	-	-

Consolidado Anual				
	Capital			
	Credito 1	Credito 2	Credito 3	
2019	-	-	-	0
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-
2026	-	-	-	-
2027	-	-	-	-
2028	-	-	-	-
2029	-	-	-	-
2030	-	-	-	-
2031	-	-	-	-
2032	-	-	-	-
2033	-	-	-	-

Consolidado Anual				
	Intereses			
	Credito 1	Credito 2	Credito 3	
2019	-	-	-	0
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-
2026	-	-	-	-
2027	-	-	-	-
2028	-	-	-	-
2029	-	-	-	-
2030	-	-	-	-
2031	-	-	-	-
2032	-	-	-	-
2033	-	-	-	-

Anexo 22

¿Conoce el modelo financiero antes utilizado al interno del banco? *

- Sí
 No

Si su respuesta anterior fue "sí" responda: Que tan fácil le parece el modelo en los diferentes aspectos mencionados

	Muy fácil	Fácil	Normal	Complicado	Muy complicado
Datos de entrada	<input type="checkbox"/>				
Proyecciones	<input type="checkbox"/>				
Magnitudes Financiera	<input type="checkbox"/>				
General	<input type="checkbox"/>				

Que puntuación le daría al modelo financiero

1 2 3 4 5 6 7
Malo Excelente

¿Del nuevo modelo financiado, denota un cambio significativamente positivo en los siguientes criterios?

	Sí	No
Datos de Entrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Magnitudes Financieras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyecciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los siguientes nuevos aspectos aportan al Modelo Financiero para un análisis apropiado

	No	Sí
PyG proyectado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilustraciones gráficas de aspectos financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversor de tasas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En términos general cree usted que el Modelo Financiero

- Presento una gran mejora
 Presento una mejora
 No presento cambio alguno
 Presento una desmejora
 Presento una desmejora significativa

¿Considera usted que el Modelo Financiero presentado es mas sencillo de entender y usar que el anterior?

- Sí
 No
 N/S-N/R

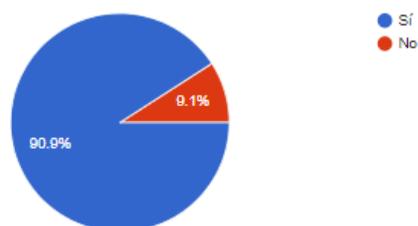
Muchas gracias por el tiempo brindado, nos gustaría saber en que otro aspecto pueda mejorar el Modelo Financiero

Tu respuesta _____

Anexo 23

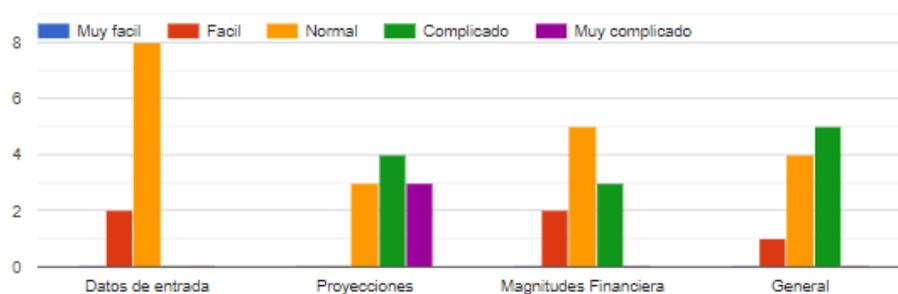
¿Conoce el modelo financiero antes utilizado al interno del banco?

11 respuestas



Anexo 24

Si su respuesta anterior fue "si" responda: Que tan fácil le parece el modelo en los diferentes aspectos mencionados

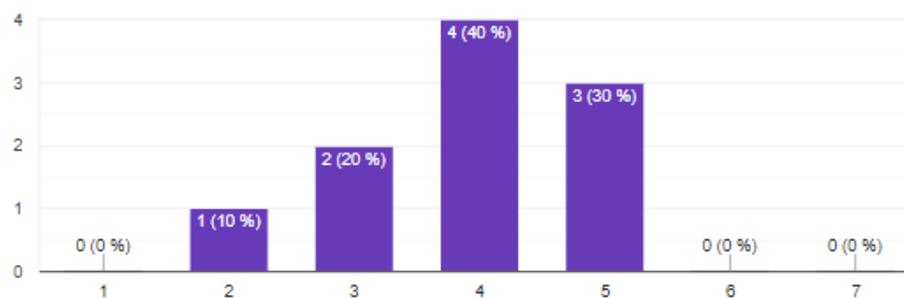


Anexo 25

Que puntuación le daría al modelo financiero

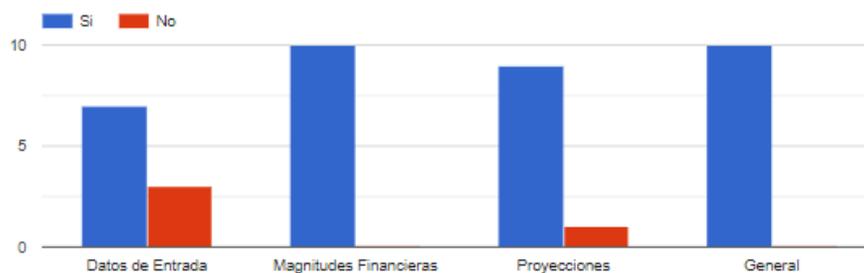


10 respuestas



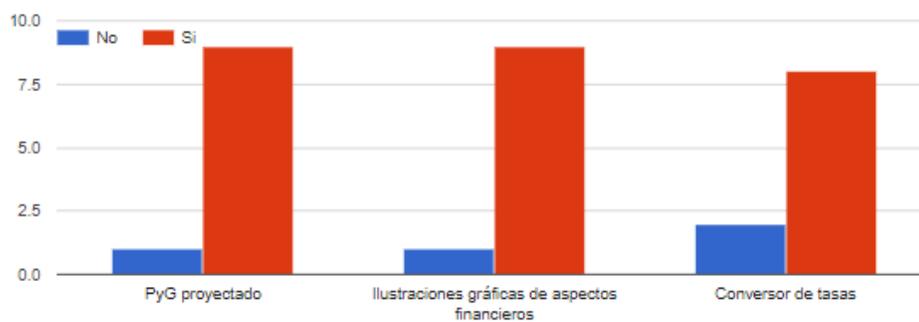
Anexo 26

¿Del nuevo modelo financiado, denota un cambio significativamente positivo en los siguientes criterios?



Anexo 27

Los siguientes nuevos aspectos aportan al Modelo Financiero para un análisis apropiado

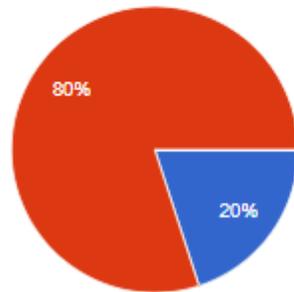


Anexo 28

En términos general cree usted que el Modelo Financiero (en terminos de sencillez)



10 respuestas



- Presento una gran mejora
- Presento una mejora
- No presento cambio alguno
- Presento una desmejora
- Presento una desmejora significativa

Anexo 29

¿Considera usted que el Modelo Financiero presentado es mas sencillo de entender y acopila la información de una mejor manera que el anterior?



10 respuestas



- Si
- No
- N/S-N/R