

Informe de la Junta Directiva y del Presidente a la Asamblea General de Accionistas 2014

Introducción

Un entorno internacional complejo e incierto marcó el ritmo de crecimiento de las economías avanzadas y emergentes en el año 2014. En este contexto, la economía colombiana se destacó por su dinamismo y sostenibilidad, lo que se reflejó en la tasa de expansión del PIB, la cual fue una de las más altas de la región. El buen desempeño fue jalonado por el comportamiento del sector de construcción y por la recuperación de la industria manufacturera, después de una contracción en el año anterior. Entre tanto, la demanda de recursos requerida por la economía colombiana fue atendida de forma adecuada por el sistema financiero, con un desempeño favorable del crédito, que durante el año mantuvo tasas de variación de dos dígitos con un promedio de 14,4%.

La buena dinámica del crédito se reflejó en excelente comportamiento de los desembolsos, los cuales alcanzaron los COP 4,65 billones, siendo el año de mayores desembolsos en la historia del Banco; superando en más del 20% el monto financiado en el año anterior (COP 3.85 billones). Con más de 130.000 empresas financiadas, particularmente mipymes, el Banco mantuvo su filosofía de atención a todos los tamaños de empresa, buscando generar soluciones integrales que promovieran el crecimiento partiendo de las necesidades de cada segmento y logrando una la tercera mayor cobertura regional de su historia desembolsando créditos a empresarios en 767 municipios del país, cubriendo todos los departamentos. Así mismo, el Banco desembolsó COP 1,46 billones para la modernización del aparato productivo y COP 1,32 billones destinados al apoyo de la internacionalización de la economía colombiana.

En 2014, Bancóldex dedicó un esfuerzo importante en la redefinición de su nueva estrategia corporativa con el objetivo de formular una propuesta de valor audaz con escogencias únicas y focos claros para generar mayor impacto en el crecimiento empresarial del país.

Así las cosas, el Banco contrató a un equipo de consultores expertos en estrategia para que en conjunto con la administración diseñarán la estrategia corporativa de la entidad teniendo en cuenta las sinergias que se pudieran generar entre Bancóldex, sus filiales y los programas especiales que administra.

Teniendo en cuenta lo anterior, en junio de 2014, Bancóldex inició un proceso de transformación, en el cual se definió que su nueva estrategia corporativa estará enfocada en el **crecimiento empresarial** permitiéndole al Banco ser una entidad mucho más cercana a los empresarios y relevante para el país.

Para tomar este rumbo, se identificaron las palancas de crecimiento más importantes que han permitido a las empresas mostrar resultados positivos en la última década. En función de

ellas, el Banco definió su nueva estrategia corporativa como grupo¹ para jugar un rol más relevante como entidad del gobierno e impulsar de forma decidida el crecimiento empresarial colombiano.

De acuerdo con lo anterior, el reto para Bancóldex en el 2015, será iniciar la implementación de su nueva estrategia, para lo cual deberá fortalecer las capacidades internas, crecer rentablemente contribuiré impulsar el crecimiento de las empresas en Colombia sin importar su tamaño o su sector.

Finalmente, en 2014, la participación de Bancóldex, junto con el MCIT en el proceso de acceso correspondiente al Comité de Créditos a la Exportación de la OCDE, permitió que el Grupo de Trabajo de Créditos a las Exportaciones de la OCDE diera su opinión formal positiva para Colombia sin ninguna inquietud ni reserva. Es de anotar que es el primer visto bueno que recibe el país en todo el proceso de acceso a la OCDE.

A continuación se presenta el informe completo de la gestión del Banco para el año 2014, en el que se incluye lo correspondiente a los principales logros del año, los avances del proceso de definición de la nueva estrategia del Banco, los mandatos normativos, aspectos relacionados con la gestión de riesgos, gestión de calidad, sistema de control interno, situación jurídica, gobierno corporativo, transacciones con partes relacionadas con capital, subordinadas, propiedad intelectual y derechos de autor, entre otros.

Comportamiento de la economía en 2014

En 2014 continuó la tendencia representada por un moderado ritmo de expansión de la economía global observada el año anterior. Si bien a comienzos del año existían mejores perspectivas sobre el crecimiento, en particular para los países avanzados, éstas se fueron deteriorando, al igual que para varias economías emergentes. En los Estados Unidos se destacó la evolución del mercado laboral, con una tasa de desempleo de 5,6% en diciembre, mientras que el menor ritmo de crecimiento de la economía de China, los riesgos de deflación en la Zona Euro y la baja tasa de expansión del PIB de Japón generaron preocupaciones entre los inversionistas.

Debido a la diferencia en el ritmo de crecimiento económico, los principales bancos centrales del mundo (FED, EBC, BoE, BoJ)² adoptaron distintas posturas de política monetaria. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la FED puso fin a su programa de estímulo cuantitativo (*Quantitative Easing*), mientras que en Europa y Japón se implementaron medidas de impulso

¹ Bancóldex, Fiducoldex, Leasing Bancóldex, Innpulsa Colombia, Innpulsa Mipymes, Programa de Transformación Productiva y Banca de las Oportunidades

² Siglas en inglés de los bancos centrales. FED: Reserva Federal de los Estados Unidos; ECB: Banco Central Europeo; BoE: Banco de Inglaterra; BoJ: Banco de Japón.

a la actividad económica con una disminución de las tasas de interés de referencia a mínimos históricos por parte del ECB y con una política monetaria expansiva enfocada en doblar la base monetaria y llevar la inflación a 2% por otra parte del BoJ.

Lo anterior sumado al menor dinamismo de China y de economías emergentes como Rusia y Brasil, con una caída en los precios de varios *commodities*, generó un incremento de la volatilidad en los mercados financieros, particularmente en el de divisas.

Aunque, en términos generales, para 2015 se espera un mayor crecimiento de las economías avanzadas, el desempeño exhibido en 2014 sugiere una moderación en el optimismo. Lo anterior se profundizará por la divergencia en la política de los principales bancos centrales, con el anuncio de un programa de estímulo por parte del ECB y la expectativa que la FED y el BoE empiecen a incrementar paulatinamente las tasas de interés. Por otro lado, si bien la caída en los precios de los *commodities*, en particular del precio del petróleo, será un beneficio con la disminución de los costos de algunos insumos y de la gasolina, entre otros, los países productores (principalmente países emergentes), tendrán un impacto negativo en sus ingresos.

En Colombia, entre enero y septiembre el PIB se expandió 5,0%, frente a 4,4% del año anterior. La construcción fue el sector líder con un crecimiento de 13,7%; también se destacó el aporte del sector de servicios sociales, comunales y personales, del comercio y de los servicios financieros. Por otra parte, la producción de la industria manufacturera tuvo una variación de 0,5%, cifra que reflejó una recuperación frente al mismo periodo del año anterior cuando marcó -1,3%. Por el lado de la demanda, se observó un mejor dinamismo en el consumo de los hogares y del consumo del gobierno con variaciones de 5,1% y 6,7%, respectivamente, mientras que la formación bruta de capital se incrementó en 15%. El desempeño de la actividad económica también se reflejó en la evolución de mercado laboral ya que entre enero y noviembre la tasa promedio de desempleo mensual se ubicó en 9,2%, cifra inferior frente a la registrada el año anterior. Como resultado de lo anterior, para 2014 se espera un crecimiento cercano a 4,8%³.

Con relación al comercio exterior, entre enero y noviembre, las exportaciones totales registraron una reducción anual de -4,7% y totalizaron USD 51.060 millones, con variaciones de -5,2% y -6,3% respectivamente, para los combustibles y las manufacturas. Lo anterior, junto con la expansión de 7,6% de las importaciones que alcanzaron USD 55.868 millones condujo a un déficit comercial de USD 4.807 millones, resultado que contrasta con el superávit de USD 1.645 millones observado en el mismo periodo de 2013.

En diciembre de 2014, la inflación doce meses se ubicó en 3,66%, dentro del rango meta fijado por el Banco de República⁴, resultado explicado por el mayor incremento en los precios

³ Fuente: Consensus Forecast. Diciembre 2014

⁴ Meta de inflación de 3,0% con $\pm 1,0\%$ para las bandas.

de los alimentos y en la vivienda. Por otra parte, como consecuencia de la aceleración en el ritmo de expansión de la demanda interna y del aumento de las expectativas de inflación para cierre de año, en abril el Banco de la República dio inicio a una serie de alzas en la Tasa de Intervención (125 puntos básicos) hasta 4,50% en agosto, nivel que mantuvo al cierre del año. Si bien entre el segundo y tercer trimestre se observaron paulatinos aumentos en las tasas de captación y de colocación, el promedio registrado para cada referencia fue similar al del año anterior.

Por otro lado, en 2014 el peso colombiano (COP) se depreció frente al dólar (USD) ya que la TRM promedio pasó de COP 1.869 a COP 2.001, con una variación de 7,1%. En general, en el primer semestre del año el COP se apreció, mientras que en el segundo semestre, producto de la divergencia en la política monetaria de los principales bancos centrales y de la caída del precio del petróleo junto con la mayor aversión al riesgo en los mercados globales, el COP se desvalorizó y cerró el año en COP 2.392,46. Al comparar cifras de cierre de año, la TRM presentó una variación de 24,2%.

El desempeño de la actividad económica, sumado a la mayor solidez en las finanzas públicas fueron factores determinantes para que en julio de 2014 la agencia Moody's elevara la calificación soberana del país desde "Baa3" hasta "Baa2"⁵.

Finalmente, la perspectiva de crecimiento para la economía colombiana en 2015 se ha ido ajustando de acuerdo con el entorno externo y en el momento de elaborar este informe se ubica en 4,2%. La construcción, impulsada por el programa de inversión en infraestructura (4G), será uno de los sectores que más contribuirá para la expansión del PIB, mientras que se espera un menor dinamismo en las exportaciones, con un impacto negativo en los ingresos fiscales debido a la caída del precio de petróleo.

Sector financiero⁶

Pese a que el entorno internacional estuvo marcado por hechos económicos complejos que impactaron los mercados financieros, los establecimientos de crédito en Colombia registraron un comportamiento positivo gracias a la solidez patrimonial y al buen desempeño de la economía local. En 2014, el sistema financiero colombiano continuó registrando crecimiento en las colocaciones de crédito generado principalmente por las carteras comercial y de consumo. Adicionalmente se destaca el fortalecimiento patrimonial de algunas instituciones, la adecuada posición de liquidez del sistema y el nivel controlado de cartera vencida con indicadores de calidad de bajo nivel de riesgo. El portafolio de inversiones registró tendencia creciente y generó mayores ingresos que el año anterior,

⁵ Deuda de largo plazo en moneda extranjera.

⁶ Incluye únicamente establecimientos de crédito

apoyado en el rendimiento de títulos de renta fija. Por otra parte, continuó la expansión y posicionamiento de algunos grupos financieros nacionales en otros países, así como el aumento de la participación de la banca extranjera en el país. Se destaca positivamente, los importantes avances en temas de inclusión financiera.

Por su parte, la regulación y supervisión del sistema continuó fortaleciéndose, particularmente por los avances y exigencias en materia de riesgo de crédito y liquidez.

En 2014, la dinámica del crédito fue positiva con tasas de crecimiento similares a las registradas en 2013. A noviembre de 2014, el saldo de la cartera de los establecimientos de crédito alcanzó COP 319.8 billones y registró un crecimiento anual de 14.5%⁷. Por modalidad de crédito, la cartera de vivienda continuó registrando la mayor dinámica apoyada en las buenas condiciones de tasas de interés, aunque moderó su ritmo de crecimiento frente al año anterior. Así mismo, las carteras de consumo y comercial registraron una dinámica positiva con tasas de crecimiento similares a las del año anterior. La cartera de microcrédito mostró una desaceleración en el ritmo de crecimiento⁸.

En general, la evolución de la cartera estuvo acompañada por una buena calidad crediticia. En noviembre de 2014, la cartera vencida representó 3,1% de la cartera total y el nivel de provisiones 143.6%⁹, niveles similares a los registrados el año anterior. Se destacan los bajos niveles de morosidad de la cartera vivienda y comercial, aunque esa última registró una leve deterioro en los últimos meses. Por su parte, la cartera de consumo mantiene un indicador de morosidad adecuado y estable. En contraste, la cartera de microcrédito registró deterioro frente a diciembre de 2013.

Las inversiones mostraron una tendencia creciente y continuaron con una participación importante en los activos (18,1%), aunque menor a la registrada en diciembre de 2013 (19,6%). Durante el año 2014, los mercados de renta fija en cabeza de los TES registraron un buen desempeño¹⁰ y compensaron los resultados negativos de los mercados de renta variable. Dentro de las inversiones, los títulos de deuda pública tuvieron una participación de 60%¹¹ y las valorizaciones alcanzaron el 4% de los ingresos financieros¹².

El nivel de capitalización continuó siendo una de las fortalezas de las entidades del sector financiero. A noviembre de 2014, el indicador de solvencia del sector fue 15,8%, mayor al registrado el año anterior y se ubicó en un nivel muy superior al mínimo requerido (9%). Se

⁷ En el 2013, para este mismo periodo de tiempo, el crecimiento fue de 14.4%

⁸ A nov-14, la cartera de vivienda registraba un crecimiento anual de 20.8% vs 28.2% del año anterior, la cartera comercial 14.3% vs 13.7%, la cartera de consumo 13.2% vs 12.1% y la cartera de microcrédito 11.2% vs 16.8%.

⁹ A diciembre de 2013, el indicador de calidad era 2.8% y el indicador de cobertura 161.1%

¹⁰ Durante el 2014, la renta fija pública se benefició de los importantes flujos de capital extranjero que ingresaron como resultado de la recomposición del índice J.P. Morgan, que le dio un mayor peso a la deuda colombiana

¹¹ En dic-13 participaban con el 61%. Cálculos de Bancóldex.

¹² En dic-13, representaron el 4,5% de los ingresos financieros.

destaca el incremento en el capital más reservas (16% anual) debido a que varias entidades adoptaron como política la capitalización de gran parte de las utilidades obtenidas en 2013 y realizaron inyecciones de capital adicional.

En general, los indicadores de rentabilidad permanecieron en niveles adecuados. El margen financiero mejoró frente al año anterior, principalmente por una mejor estructura de costos. En términos de rentabilidad patrimonial, los indicadores disminuyeron dado que el ritmo de crecimiento de las utilidades fue menor que el del patrimonio¹³. Así las cosas, a noviembre de 2014, los establecimientos de crédito acumularon utilidades por COP 7,4 billones, cifra superior a la registrada en igual mes de 2013 (COP 6,9 billones).

Para el 2015, se espera que el crédito continúe con una dinámica positiva, aunque menor a la registrada en 2014. Lo anterior, en línea con el menor crecimiento económico esperado a nivel local, resultado de la incertidumbre frente al comportamiento del precio del petróleo, la desaceleración económica a nivel mundial, la menor inversión extranjera y el impacto en el sector empresarial de las recientes reformas tributarias, entre otros aspectos. Por otra parte, se espera que la liquidez del sistema se mantenga en niveles adecuados, aunque en menores niveles que los actuales, que la situación patrimonial continúe fortaleciéndose y la calidad de cartera registre deterioro pero que se mantenga en niveles de bajo riesgo. En relación con la rentabilidad, se prevé que los márgenes continúen en niveles adecuados, aunque podrían ser menores a los registrados el año anterior, afectados por mayores requerimientos de provisiones ante una tendencia creciente de la cartera vencida y menores rendimientos de portafolio por mayor volatilidad en los mercados financieros, derivada de ajustes en la política monetaria de Estados Unidos. Adicionalmente, en 2015, las entidades inician los reportes de estados financieros bajo normatividad IFRS, hecho que para algunas entidades podría reflejarse en cambios importantes en determinadas cifras.

Gestión y logros 2014

La gestión del Banco durante el 2014 se concentró en los siguientes ejes:

- Como Banco para el desarrollo, profundizar en la financiación de la modernización del aparato productivo, con énfasis en el apoyo a la mejora del impacto ambiental de las empresas.
- En el rol de promotor del comercio exterior, apoyar a la internacionalización de la economía con énfasis en la diversificación de mercados y el aprovechamiento de las oportunidades generadas por los TLC.

¹³ En noviembre de 2013, el sistema registró un ROAE de 12.2% frente a un ROAE de 12.8% en dic-13.

- Al ser una de las principales herramientas de acción del Gobierno Nacional, atender las necesidades coyunturales que el país presentó durante el año, en particular como parte del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo para la recuperación de la actividad industrial y en el apoyo a las regiones afectadas por dificultades en el consumo interno y el comercio internacional como Norte de Santander, Nariño, Caquetá y San Andrés.

Así mismo, el Banco contribuyó en el desarrollo de las agendas del Gobierno para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, en especial por parte de los Programas Especiales que administra el banco.

Por último, el Banco se concentró en el ejercicio de definición de la nueva estrategia corporativa para los próximos años y los retos que tendrá el Banco en la implementación de dicha estrategia.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se detallan los avances y logros en cada uno de estos frentes:

I. Bancóldex como Banco para el desarrollo empresarial y el comercio Exterior

Con un total de COP 4,65 billones, el 2014 se convirtió en el año de mayores desembolsos en la historia de Bancóldex, superando en más del 20% lo financiado en 2013 (COP 3.85 billones). Por otro lado, con más de 130.000 empresas financiadas, particularmente mipymes, el Banco mantuvo su filosofía de atención a todos los tamaños de empresa, buscando generar soluciones integrales que promovieran el crecimiento partiendo de las necesidades de cada segmento.

De esta forma, Bancóldex cumplió con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, los cuales se pueden resumir en:

- **Modernización empresarial:** COP 1,46 billones en financiación para la modernización del aparato productivo, cumpliendo en 125% la meta presupuestal.
- **Financiación a mediano y largo plazo:** COP 2,46 billones, el 53% del total de los desembolsos fue financiado en plazos superiores a 1 año, logrando el objetivo propuesto de transformación de plazo, en particular en las operaciones de modernización de mipymes.

- **Enfoque mipyme:** COP 1,98 billones, se dirigieron al a empresas de este segmento, cumpliéndose el 86% de la meta presupuestal.
- **Apoyo a la internacionalización de la economía,** en comercio exterior, se desembolsaron COP 1,32 billones en el año, para empresas exportadoras, para compradores de producto colombiano en el exterior y para financiar operaciones de comercio.
- **Cobertura regional:** el Banco logró la tercera mayor cobertura regional de su historia desembolsando créditos a empresarios en 767 municipios del país, cubriendo todos los departamentos.

La cifra récord en la historia del Banco de \$4,65 billones de pesos entregados a más de 131 mil empresas en el país contribuyó al crecimiento en varios frentes: \$1,47 billones apoyaron la reconversión productiva de más de 29 mil empresas, mediante la inversión en maquinaria y equipo, bodegas, locales y vehículos productivos. \$1,32 billones de pesos financiaron a 812 exportadores que lograron exportaciones por más de US 12.000 millones en 2014. \$1,35 billones de pesos se desembolsaron para el sostenimiento y recuperación del sector industrial, financiando a más de 22.000 empresas.

En consecuencia, se presentaron avances importantes en la transformación de plazos para diversos sectores económicos. En especial el sector transportador obtuvo en promedio más de 6 años de plazo en promedio por cada crédito. Por su parte, el sector de salud obtuvo 5 años, y los sectores de enseñanza, servicios profesionales y de alojamiento obtuvieron más de 4 años.

La gestión del Banco para el cumplimiento de estos objetivos estuvo orientada en los siguientes frentes:

1) Consolidación de productos

Líneas de crédito y cupos especiales

- En los primeros meses de 2014, se mantuvieron vigentes las líneas especiales del programa PIPE para el sector industrial, las cuáles desembolsaron recursos por COP 909.574 millones a más de 6.600 industrias.
- Durante el año se abrieron o renovaron 36 líneas convenio con el Gobierno Nacional, Gobernaciones, Alcaldías y otros entes para apoyar fundamentalmente a las mipymes en las regiones del país, desembolsando recursos por COP 211.700 millones financiando a más de 8.000 empresas.

- En septiembre se lanzó un programa de financiación para modernización de mipymes que incluía líneas generales dirigidas a todo tipo de inversión y líneas específicas orientadas al desarrollo sostenible. Este portafolio generó desembolsos por COP 441.872 millones.
- En el frente ambiental, Bancóldex trabajó en la ampliación de la línea de eficiencia energética para promover el uso de los recursos hacia la utilización de energías renovables.

2) Fortalecimiento de la presencia regional del Banco.

Además de mantener las alianzas estratégicas con gremios, cámaras de comercio y universidades, el Banco profundizó su atención en las regiones. Dentro del programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se abrieron en conjunto con otras entidades centros MinCitio de atención en Ibagué, Neiva, Manizales, Pasto y San Andrés.

La representación regional y el trabajo conjunto con el Ministerio permitieron coordinar actividades de divulgación del portafolio de productos, capacitación, participación en ferias y asesoría a sus afiliados.

3) Servir como herramienta para apoyar sectores con problemáticas específicas.

En 2014, se mantuvieron y profundizaron alianzas con el Gobierno Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para ofrecer líneas dirigidas a la atención de problemas específicos como: la recuperación de la actividad económica del sector industrial, el fortalecimiento de la oferta para la modernización de las empresas y líneas de apoyo específico a regiones afectadas en su comportamiento económico como Norte de Santander, Caquetá, Nariño y San Andrés.

4) Fortalecer la red de distribución de recursos financieros.

En 2014, Bancóldex vinculó a 7 nuevas entidades orientadas al crédito microempresarial como intermediarios financieros con cupo de crédito. La red conformada por las entidades financieras aliadas de Bancóldex le permitió al Banco contar con cobertura en todos los departamentos del país en el año y lograr operaciones en 767 municipios.

Adicionalmente, Bancóldex ofreció capacitación y actualización tanto para los intermediarios existentes como para aquellos vinculados recientemente, lo cual se concentró en la

promoción de la utilización de las nuevas líneas para atención de capital de trabajo y modernización. Para lo anterior, se realizaron campañas de actualización y promoción con entidades financieras que cubrieron las oficinas de las regiones más afectadas, en complemento a campañas de generación de negocios con empresas.

5) Apoyar la compra de productos y servicios colombianos

Bancóldex, mediante una continua gestión con sus más de 52 intermediarios financieros activos, corresponsales en el exterior, se concentró en promover la compra de productos y servicios colombianos, principalmente en los países donde este comercio es importante y donde se encuentran oportunidades de diversificación de clientes. En este sentido, Bancóldex promovió la utilización de instrumentos como el crédito comprador, post-embarque proveedor, descuento de documentos, Liquidex dólares y servicios de operación bancaria internacional, impulsando de esta manera el comercio exterior colombiano.

En 2014, se alcanzaron desembolsos por USD 569 millones en el rubro de financiación en el exterior y se atendieron negocios de operación bancaria internacional (OBI) por USD 197 millones. Estos desembolsos se realizaron en países como Ecuador, Panamá, El Salvador, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Honduras, Perú, Puerto Rico, Haití, México, Guatemala, Estados Unidos, Bolivia y Chile.

6) Impulsar el fortalecimiento empresarial mediante el ofrecimiento de programas de formación para empresarios.

Durante el 2014, el Banco continuó desarrollando actividades de capacitación presencial, capacitación virtual, publicaciones y actividades de acompañamiento empresarial, con el fin de fortalecer las habilidades gerenciales de los empresarios del país. Estas actividades, se llevaron a cabo en alianza con la academia, gremios, asociaciones, cámaras de comercio, Procolombia y algunas entidades del sector público y se beneficiaron 7.500 empresarios en treinta y nueve (39) ciudades.

Los principales temas que se desarrollaron fueron: gestión financiera en comercio exterior, NIIF -Normas Internacionales de Información Financiera, flujo de Caja, gobierno corporativo, juntas directivas, alta dirección, innovación, gestión ambiental y gestión del recurso humano entre otros.

A través de las actividades virtuales se amplió la cobertura: en el “Campus Virtual Bancóldex” desarrollándose doce cursos virtuales en los temas “Herramientas y claves para acceder a crédito” y “Estrategias de mercadeo para mejorar las ventas”, lo que permitió

beneficiar a 912 empresarios de 55 ciudades y municipios. A través de 27 videoconferencias se actualizó en temas gerenciales a 2.283 personas de 112 ciudades y municipios.

A finales del 2014, Bancóldex asumió el liderazgo del programa “Empresas de Excelencia Exportadora -3E”, desarrollado por la CAF, el cual fortalece una alianza entre el sector público, el privado y la academia y busca potenciar los modelos de negocio de las empresas exportadoras de productos y servicios no tradicionales, entregando herramientas que permiten a los empresarios evaluar, mejorar e innovar constantemente su modelo de negocio exportador.

7) Gestión ambiental.

En relación a la estrategia ambiental de Bancóldex, en el frente de **productos verdes**, en el 2014 se financió al sector empresarial con COP 37 mil millones. Así mismo, Bancóldex incorporó dentro del portafolio de productos, dos nuevos cupos especiales: 1) Desarrollo Sostenible y 2) Eficiencia Energética y Energía Renovable como rediseño de la línea “Bancóldex desarrollo sostenible y energía renovable” cuyos recursos se utilizaron en su totalidad.

En el 2014 se dio continuidad al trabajo iniciado durante el año anterior, en la estructuración de la línea de eficiencia energética para los subsectores de clínicas, hoteles y hospitales dentro del cual se logró: a) ampliación en la lectura de mercado sobre los modelos de negocio que actualmente las empresas de servicios energéticos operan a nivel nacional e internacional, b) socialización del programa con grupos de interés con especial énfasis en clientes finales, empresas de servicios energéticos y gremios, c) validación y ajuste de los mecanismo no financieros que incorpora el programa.

Por su parte, en el frente de trabajo de **Análisis de riesgo ambiental y social** se validó el modelo de gestión de riesgos ambientales y sociales a través del análisis de las operaciones que superaron los USD 5 millones fondeadas por Bancóldex. Se continuó con el programa de capacitación a intermediarios financieros en la gestión de riesgos ambientales y sociales y en el funcionamiento del modelo de Bancóldex con el objetivo de generar las capacidades necesarias para que las entidades financieras estructuren su propio modelo de gestión de riesgos socio-ambientales.

En el marco de la **adhesión a iniciativas de sostenibilidad** específicamente en el Protocolo Verde, Bancóldex participó activamente en los grupos de trabajo definidos por Asobancaria. En el marco del protocolo se estructuraron de tres guías: a) compras sostenibles, b) incentivos tributarios aplicables a inversiones medioambientales y c) riesgos ambientales asociados al manejo de residuos. Se desarrollaron diferentes talleres de capacitación para las

áreas de riesgo y comerciales sobre el potencial de eficiencia energética en el país, ecoeficiencia, recursos hídricos, biodiversidad y huella de carbono y se logró consolidar el informe de Sostenibilidad de la Banca para 2013.

8) Apoyo para la capitalización de empresas.

Apoyo Financiero

En 2014 se dio continuidad al programa de inversión en fondos de capital privado- Bancóldex Capital. Durante el año se completaron dos evaluaciones de fondos de capital y se evaluaron otros 10 fondos. El Comité de Inversiones aprobó compromisos de inversión por USD 3 millones y USD 2 millones en dos nuevos fondos de capital emprendedor enfocados en tecnología e innovación¹⁴.

Con las inversiones actuales de Bancóldex¹⁵ en fondos de capital privado y emprendedor, el Banco ha movilizado recursos de terceros, a través de fondos de capital por USD 389,69 millones en 39 empresas, es decir 10,6 veces el valor comprometido por la entidad. De este valor, USD 186,32 millones se ha dirigido a 28 empresas colombianas, lo cual significa que por cada peso comprometido por Bancóldex en fondos de capital, se quintuplican los recursos para la capitalización de empresas en el país en diferentes etapas de crecimiento.

Los fondos en los que Bancóldex tiene compromisos de inversión han invertido en compañías de diferentes sectores como servicios de *outsourcing*, tecnologías de la información, biotecnología, comercio, tratamiento de residuos, animación digital, turismo, generación de energía, infraestructura y logística, entre otros.

Apoyo no financiero a la industria de fondos de capital

En el marco de la ejecución del convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco interamericano de Desarrollo), desde Bancóldex se realizó el lanzamiento del Instituto Latinoamericano de Venture Capital y Private Equity, el cual contó con participantes locales e internacionales y se llevó a cabo la rueda de inversión “Venture Forum” con 143 asistentes, entre empresas, emprendedores e inversionistas nacionales y extranjeros (20 empresas recibieron capacitación y se lograron 446 conexiones uno a uno entre emprendedores e inversionistas).

¹⁴ Estos compromisos de inversión se formalizarán al terminar la negociación de los términos y condiciones de los fondos.

¹⁵ Siete compromisos de inversión por USD 36,9 millones en fondos de capital multisectoriales, de turismo, medio ambientales, de capital emprendedor, de infraestructura, eficiencia energética, energía renovable y de tecnologías en la información.

Adicionalmente, se continuó con el apoyo a la Asociación Colombiana de Fondos de Capital COLCAPITAL, se creó una cartilla educativa para empresarios sobre fondos de capital, se publicó la quinta edición del catálogo de fondos de capital en español e inglés, el cual recoge información sobre los fondos de capital que operan actualmente en Colombia y aquellos que se encuentran en *fundraising*, así como generalidades de la industria. Asimismo, se participó activamente en eventos nacionales e internacionales para promocionar la industria en Colombia y atraer nuevos inversionistas.

Finalmente, con el fin de acercar a los empresarios colombianos con la industria de capital privado, se hicieron charlas de sensibilización en diferentes ciudades y se continuaron realizando acercamientos con universidades, compañías de seguros, entre otros, con el objetivo de atraer nuevos inversionistas a la industria.

9) Proyecto de Modernización Tecnológica –Orión

En el año 2014 el Proyecto de Modernización Tecnológica –Orión, ejecutó las actividades encaminadas a migrar a T24 y usar en producción los últimos módulos de la tercera y última fase del proyecto. Por la cantidad y complejidad de los cambios regulatorios para el manejo de las tesorerías del sector financiero, se realizó un estudio profundo de la conveniencia de la migración de los módulos de tesorería al nuevo Core Bancario, cuyas conclusiones serán evaluadas conjuntamente con Temenos.

El 2014 fue un año de gran intensidad en las pruebas del software. Se dio inicio al segundo y último ciclo de pruebas de aceptación de los productos de bonos y de certificados de depósitos a término, logrando un avance del 70% en la ejecución de dichas pruebas con resultados satisfactorios.

Así mismo, en el 2014 se dio término al primer ciclo de pruebas de aceptación para el módulo contable, y se dio inicio a su segundo y último ciclo de pruebas de aceptación. Por otra parte, comenzaron las pruebas integrales del módulo para el control de lavado de activos y financiación al terrorismo (AML) y se recibió la versión estándar de la solución Data Warehouse. (T-Insight).

Para el 2015 se tiene estimada la culminación del proyecto ORIÓN.

10) Cooperación y Relaciones Internacional

Durante el 2014 las relaciones internacionales y de cooperación del Banco se enfocaron en la gestión de recursos técnicos y de conocimiento que contribuyeran al diseño de la estrategia corporativa. En ese sentido, se priorizaron acciones como el proyecto con cooperación Coreana para recibir recomendaciones de expertos coreanos y conocer de primera mano modelos de soporte no financiero para Pymes. Se realizó la primera sesión del Comité Consultivo Internacional de Bancóldex, que convocó a expertos en temas de relevancia para el Banco y permitió revisar desde una perspectiva internacional la estrategia planteada. De igual forma, el ejercicio estratégico contó con el apoyo financiero y técnico de entidades multilaterales. Considerando los retos arrojados por la estrategia para el futuro, se analizaron también nuevas posibilidades con entidades como la IFC, la CII y la CAF, como potenciales aliados para enfrentar algunos de los desafíos.

Como parte de la acción articulada con los Programas Especiales se gestionaron recursos del UK Newton Fund para realizar convocatorias conjuntas con entidades británicas para potenciar el crecimiento extraordinario y la industria de financiación en etapa temprana. Junto con un consorcio de entidades públicas y privadas de Europa y América Latina, se presentó un proyecto aprobado por la Unión Europea para la creación de una red internacional para potenciar la innovación empresarial. Se recibió cooperación del Ministerio de Educación e Investigación de Alemania en metodologías de fortalecimientos de Clúster y se formalizó con la CAF el escalamiento del programa 3E para potenciar el desarrollo de empresas de excelencia exportadora, entre otras iniciativas.

Durante el 2014, Bancóldex apoyó el proceso de adhesión a la OCDE a través del Comité de Créditos a la Exportación, que en noviembre emitió formalmente su opinión positiva para el acceso de Colombia a este organismo internacional sin reserva alguna.

11) Gestión del talento humano y bienestar

En el año 2014, la Gestión del talento humano se enfocó en la adecuación e implementación de la herramienta de Gestión “Nuestra Gente” que comprende los módulos de Selección, Contratación, Evaluación de desempeño y competencias, Formación, planes de carrera, Compensación y beneficios. También se realizaron los análisis, pruebas e implementación respectivos a los módulos de información del empleado, selección de personal, gestión de ausencias y gestión de casos, obteniendo los resultados esperados. Para al año 2015, se empezarán a utilizar los módulos anteriormente mencionados, y los de evaluaciones de desempeño y competencias, formación, compensación y beneficios.

Asimismo, durante el 2014 se desarrollaron los programas de Capacitación, Bienestar, Salud ocupacional, teniendo como eje central, el funcionario visto de manera integral.

12) Gestión de la Innovación

El trabajo de la oficina de innovación para el año 2014, se enfocó en el desarrollo e implementación de proyectos del sistema de innovación Bancóldex y en ejercicios de innovación abierta, recibiendo reconocimientos e incrementando la participación de la organización con un sistema más maduro que ha sido referente de diferentes organizaciones y empresas. Lo anterior se tradujo en los siguientes reconocimientos: el premio a la innovación en el sistema financiero FELABAN 2014 tercer lugar por el proyecto “agilidad en crédito Microempresarial”, la mención de honor premio nacional de alta gerencia por el proyecto “agilidad en crédito Microempresarial” y la participación de 208 personas internas y 214 externas, teniendo como actividades principales el “Bancoldex Challenge”, “Week Challenge”, charlas y talleres en la semana de la innovación.

Semana de la innovación Bancóldex:

El trabajo de la oficina de innovación para el año 2014, se enfocó en el desarrollo e implementación de proyectos del sistema de innovación Bancóldex y en ejercicios de innovación abierta, recibiendo reconocimientos e incrementando la participación de la organización con un sistema más maduro que ha sido referente de diferentes organizaciones y empresas. Lo anterior se tradujo en los siguientes reconocimientos: el premio a la innovación en el sistema financiero FELABAN 2014 tercer lugar por el proyecto “agilidad en crédito Microempresarial”, la mención de honor premio nacional de alta gerencia por el proyecto “agilidad en crédito Microempresarial” y la participación de 208 personas internas y 214 externas, teniendo como actividades principales el “Bancoldex Challenge”, “Week Challenge”, charlas y talleres en la semana de la innovación.

Programa de innovación Colaborativa COLOMBIA CO4 - Ejercicio realizado para la constitución de desafíos en el programa de innovación Colaborativa Colombia CO4 liderado por iNNpulsa. Bancóldex participó con 2 desafíos.

En el 2014, se amplió y se consolidó el sistema con una amplia participación de los funcionarios del Banco que cada vez cuentan con más espacios y oportunidades para plantear ideas y formular iniciativas encaminadas a la creatividad e innovación. Una muestra de ello es que en el 2014 se adelantaron los siguientes proyectos: agilidad de crédito micro empresarial, chat banca electrónica, App Bancóldex, cátedra Bancóldex, Club de empresarios y plataforma de innovación.

II. Bancóldex como administrador de Programas Especiales

- **Unidad de Desarrollo e Innovación- iNNpulsa Colombia**

El Gobierno nacional le apuesta al crecimiento empresarial extraordinario con iNNpulsa Colombia

Por esto, el Gobierno de Colombia lleva casi 3 años apostándole al emprendimiento y la innovación a través de iNNpulsa Colombia.

iNNpulsa Colombia existe para activar el crecimiento empresarial extraordinario, jalonado por la innovación, dándoles más herramientas a los empresarios emprendedores e innovadores para que puedan innovar y crecer, y lo hacemos de tres maneras:

- *Promover un cambio de mentalidad para superar las barreras que impiden más casos de crecimiento empresarial extraordinario*
- *Corregimos fallas del mercado: inyectamos recursos donde hacen falta, conectamos y activamos oferta y demanda*
- *Fortalecemos a los actores en las regiones para que promuevan el crecimiento extraordinario*

Logros iNNpulsa Colombia 2014

La mejor forma de detallar los logros de iNNpulsa Colombia es examinar que ha pasado en el país desde la creación de esta institución, hace casi tres años.

En Mentalidad y Cultura- iNNpulsa Colombia contribuyó a promover el cambio de Mentalidad y Cultura para que las empresas puedan crecer de manera rápida y sostenida.

- iNNpulsa Colombia ha activado una conversación nacional y regional sobre la innovación y el emprendimiento dinámico que se evidencia con las más de 9.000 personas que han participado los eventos como Héroes Fest, la Semana Global del Emprendimiento y la Gira de Empresarios Extraordinarios, entre otros.
- iNNpulsa Colombia, ha incidido positivamente sobre la cultura del emprendimiento a través de historias inspiradoras, a través de la agencia de noticias Colombia iNN, que a la fecha cuenta con más de 1.800 publicaciones en

medios nacionales e internacionales y han realizado la separata Dinámicos que se distribuye a nivel nacional impactando a más de 250 mil colombianos.

- iNNpulsa Colombia conecta a los colombianos entre ellos y con el mundo para que compartan conocimiento y experiencias regionales, nacionales e internacionales.

iNNpulsa Colombia corrigió fallas del mercado: inyectando recursos donde hacen falta, conectando y activando la oferta y demanda - Atendiendo directamente a las compañías para que tengan mejores herramientas para crecer.

- Se financió la creación de tres (3) fondos de inversión (Velum, Nazca y Social Atom) en el año 2013, de los cuales durante el 2014 se destacó Velum el cual realizó un primer cierre por \$22.000 millones de pesos, realizando 8 inversiones hasta la fecha por \$5.800 millones de pesos.
- De manera directa iNNpulsa Colombia ha aportado capital para etapas tempranas de más de sesenta (60) empresas, en forma de cofinanciación, algunos de estos instrumentos en alianzas con otras entidades como Ministerio de Cultura.
- Con el propósito de atraer recursos de crédito para financiar el crecimiento de empresas en etapas tempranas, se implementó el programa piloto de Alistamiento Financiero y Sensibilización Bancaria en 2 ciudades (Barranquilla y Cali), en el que más de 150 empresas han recibido talleres y asesoría personalizada. En este mismo sentido, se estructuró con Bancóldex las Líneas de Crédito para la innovación y el Crecimiento Empresarial que permiten apalancar más de \$145.000 millones de pesos en crédito para este segmento de empresas.
- iNNpulsa Colombia ha construido una base de datos que se aproxima a las mil empresas y personas en todo el país con proyectos emprendedores. Con base en esta información, se seleccionaron las mejores startups para la elaboración de un portafolio de empresas en etapa temprana con el objetivo de atraer inversión en Colombia. Por ejemplo, Click Delivery es una de las empresas que hace parte del portafolio y que ya ha recibido inversión.
- El programa piloto de innovación colaborativa en Hidrocarburos y Minería diseñado durante los años 2012 y 2013, logró poner a varias de las empresas líderes del país (Ecopetrol, Independence, Tipiel y Argos) en la dinámica de plantear desafíos para que compañías más pequeñas puedan ofrecerles soluciones tecnológicas. Estas empresas encontraron soluciones, incluso en

sectores diferentes al propio, y esperan ahorros de unos \$122.000 millones de pesos y potenciales ventas en las empresas solucionadoras por cerca de \$15.000 millones de pesos, en los próximos 3 años.

- Por su parte, el programa Colombia CO4 de innovación colaborativa logró que 11 empresas líderes en el país (Aldor, Bancóldex, Belcorp, Concreto, Cotecmar, Emcali, Fundación Cardiovascular, Finagro, Haceb, Levapan y Servientrega) caracterizaran 32 desafíos de tipo técnico, tecnológico, exploratorio y de concepto. Se recibieron más de 400 propuestas de solución para los 32 desafíos por parte de empresas de diversos tamaños, sectores y regiones del país.
- De igual forma, la exposición y fogueo de veinticinco (25) empresas en escenarios internacionales como Mass Challenge, Startup Tel Aviv y NXTPlabs, no sólo mejoró las habilidades de los mismos, sino que les brindó relacionamientos clave para crecer y posiciona al país como un productor de empresas casa vez más sofisticadas y globalizadas.
- Así mismo, en la tarea de fortalecer capacidades para la estructuración de negocios con alto potencial de crecimiento, iNNpulsa Colombia recorrió ocho (8) ciudades (Cartagena, Barranquilla, Pereira, Cali, Bucaramanga, Tunja, Cúcuta e Ibagué), en las cuales se generaron capacidades en 219 empresas, a través de la metodología de Kauffman Fast Track.
- Las conexiones de valor para inversión, ventas y visibilización son una constante del trabajo de iNNpulsa Colombia.

En las regiones - iNNpulsa Colombia fortalece las capacidades de las organizaciones para que brinden servicios pertinentes a los empresarios para su crecimiento basado en innovación e identifiquen estrategias y segmentos de negocio para competir y ganar.

- Se han beneficiado 19 organizaciones en 8 ciudades del país, de las cuales 6 ya han adelantado el proceso de fortalecimiento, y ahora brindan mejores servicios a las compañías con potencial de crecer de manera extraordinaria, las 13 entidades restantes, fortalecerán sus capacidades en incubación y aceleración de empresas durante el año 2015 en 6 ciudades a nivel nacional.
- iNNpulsa Colombia ha apoyado a cinco (5) organizaciones generadoras de conocimiento para llevar al mercado tecnologías -resultado de procesos de investigación- que tienen aplicación en el sector productivo. En el proceso se ha incidido en la cultura de las organizaciones, conectándolas con las necesidades del sector empresarial.

- A través de la metodología de Rutas Competitivas iNNpuls Colombia ha transferido y desarrollado capacidades en intervención de clústeres en 22 departamentos del país, para identificar segmentos de negocio más sofisticados y rentables en los que las empresas pueden competir, esto se llevó a cabo durante los años 2013 y 2014.
- Con esta metodología, se están desarrollado más de 50 rutas competitivas usando no solamente recursos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de iNNpuls Colombia, sino también recursos propios de cada región, lo que demuestra la dinamización y articulación de los actores locales y nacionales como resultado de nuestra gestión.

Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, pequeñas y medianas empresas- iNNpuls Mipyme

Las Mipymes en Colombia representan el 99.7% de las empresas¹⁶; participan con el 80.8% de los empleo¹⁷, se estima que generan el 9% del total de las exportaciones manufactureras¹⁸ y aportan el 40% del PIB del país¹⁹.

Desde su creación en febrero del 2012, el Fondo de Modernización e Innovación para las Mipymes, ha asignado recursos de cofinanciación no reembolsables por más de \$137.000 millones a 338 proyectos con los cuales se espera beneficiar a 45.393 mipymes colombianas.

El valor total de los proyectos apoyados por el Fondo asciende a COP 195.738 millones.

En el 2014, COP57.005 millones fueron asignados a 100 proyectos viables. Con esta cifra, el Fondo llega a una ejecución del 92% en la asignación de los recursos disponibles para el año.

Con los proyectos apoyados en el 2014, se espera beneficiar a 21.135 mipymes ubicadas en 30 departamentos, es decir el 93% del territorio nacional. Se están regionalizando los recursos, permitiendo que más Mipymes del país aprovechen los incentivos del Gobierno.

Durante el 2014, El Fondo logró apalancar del sector privado una suma superior a COP 25.191 millones, (por cada \$2.2 pesos que el Fondo entrega de cofinanciación la empresa privada pone \$1 peso), para una inversión total de COP 82.197 millones en proyectos que

¹⁶ Censo Económico DANE, 2005

¹⁷ Censo Económico DANE, 2005

¹⁸ Estudio Comparado Sobre el Éxito Exportador Pyme en Argentina, Chile y Colombia, FUNDES, 2007

¹⁹ Reporte de Mipymes, MinCIT, noviembre de 2013

benefician a las Mipymes. De esta manera, El Fondo se ha convertido en modelo de trabajo conjunto entre Gobierno y sector privado, en pro del crecimiento y progreso de las Mipymes en Colombia.

En el 2014, gracias a los recursos del Fondo, 22 empresas desarrollaron prototipos de productos o servicios innovadores bajo la convocatoria de Innovación Empresarial. El valor de los recursos de cofinanciación no reembolsables asignados a estos proyectos fue de COP 5.704 millones. Los siguientes son algunos de los resultados evidenciados en las empresas beneficiarias de esta convocatoria en años anteriores y cuyos proyectos han finalizado:

- Crecimiento empresarial, ingreso en nuevos mercados con productos que responden a sus necesidades de manera innovadora.
- Desarrollo de innovación de clase mundial.
- Apropiación de conocimiento y tecnología internacional.
- Las empresas están abriendo su visión de negocio con un enfoque global respondiendo a los retos de los nuevos acuerdos comerciales que el país adelanta.

Durante el 2014, el Fondo asignó recursos de cofinanciación no reembolsable por COP 7.879 a 30 proyectos que apoyan el fortalecimiento de cadenas productivas conformadas por Mipymes a través de las Convocatorias de Encadenamientos productivos y fortalecimiento de Mipymes del sector lácteo. Con estos recursos se espera beneficiar a 342 empresas. Los siguientes son algunos de los resultados evidenciados por las empresas beneficiarias de esta convocatoria en años anteriores y cuyos proyectos han finalizado:

- Se están desarrollando relaciones “gana-gana” y de valor compartido con empresas ancla y con el mercado
- Estandarización de procesos de proveeduría y distribución en las empresas Ancla, optimizando recursos, disminuyendo costos e incrementando ventas, con los respectivos beneficios que esto trae para las Mipymes que hacen parte del encadenamiento.
- Las micro, pequeñas y medianas empresas participantes desarrollan y mantienen relaciones de largo plazo con sus clientes para proyectarse al mercado, estandarizan y mejoran la calidad de sus productos de acuerdo con lo que el mercado requiere y reducen costos.
- Evolución de una cultura individualista, a una visión colectiva que beneficia a todas las empresas participantes en los proyectos.
- Apropiación de conocimiento y tecnología internacional.

En la misma línea de Encadenamientos Productivos, en alianza con el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, El Fondo apoyó 19 proyectos encaminados a incrementar la conectividad de las Mipymes a Internet, estimulando el uso de las TIC como herramienta para la competitividad. La inversión total en estos proyectos fue de COP 28.567 millones, con lo que se espera beneficiar a 16.720 empresas a nivel nacional. Esta convocatoria ha generado los siguientes resultados en las Mipyme:

- Apropiación de las TIC en los procesos, incrementando la productividad y rentabilidad.
- Han encontrado en la incorporación de las TIC una inversión necesaria para el crecimiento de su empresa.

En 2014, fueron apoyados 25 proyectos encaminados al fortalecimiento de Mipymes conformadas por población víctima del desplazamiento forzado y población afrodescendiente, por medio de la asignación de recursos de cofinanciación no reembolsable por COP 13.528 millones. Se espera que 3.794 Mipymes sean las beneficiadas. De esta manera, el Fondo contribuyó a la meta de gobierno de generación de ingresos en estas poblaciones.

Durante el 2014 y en respuesta al compromiso del gobierno nacional por apoyar a las empresas del departamento de Norte de Santander, el Fondo abrió la convocatoria específica para el fortalecimiento de Mipymes de ese departamento. De los COP 3.568 millones destinados a la convocatoria COP1.325 millones fueron asignados a 4 proyectos que esperan beneficiar a 257 empresas de la región.

• **Programa de Transformación Productiva- PTP**

El artículo 50 del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, estableció que el Programa de Transformación Productiva, creado originalmente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008, debía ser administrado por Bancóldex.

Por lo anterior, en septiembre de 2011, Bancóldex y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, suscribieron el convenio 187 de 2011, por el cual se crea el marco institucional para la administración del Programa.

El objetivo estratégico del Programa de Transformación Productiva es fomentar la productividad y la competitividad de sectores²⁰ con elevado potencial exportador, sirviendo como instrumento para el aprovechamiento de los tratados de libre comercio.

²⁰ Los sectores del PTP son: metalmecánico y siderúrgico, hortofrutícola, lácteos y turismo de naturaleza (identificados en 2011); e industria de autopartes y vehículos; energía eléctrica, bienes y servicios

Avances y logros del Programa durante 2014

Exportaciones y empleo.

Las exportaciones de bienes y servicios de los sectores pertenecientes al PTP alcanzaron en el primer semestre de 2014, un monto de US\$ 3.689 millones, mostrando una reducción del 14,3% frente al nivel registrado en el primer semestre de 2013, US\$ 4.306 millones de dólares. Revisando los diferentes componentes, las exportaciones de los sectores productores de bienes llegaron a US\$ 3.063,9 millones en el primer semestre, con una caída del 16,0% en el periodo. Las exportaciones de bienes desde las Zonas Francas llegaron a US\$ 182,4 millones, 20,6% menos que el resultado del mismo periodo de 2013. Por su parte, las exportaciones de los sectores de servicios totalizaron US\$ 442,6 millones con una expansión del 3,5% frente al primer semestre del año anterior.

En 2014, las exportaciones de los sectores productores de bienes del PTP llegaron a US\$ 5.743,6 millones con una caída del 9,7% frente al mismo periodo del año anterior. En los sectores agro se destacan los crecimientos del sector chocolatería, confitería (43,7%), palma, aceites y grasas (32,5%), acuicultura (21,7%), y hortofrutícola (16,7%). En los sectores manufactureros se destacan los crecimientos del sector de astillero (86,3%), energía eléctrica y bienes conexos (13,1%), cuero, calzado y artículos de cuero (11,7%) y metalmecánica (8,8%).

De acuerdo a la Gran Encuesta Integrada de Hogares, en el primer semestre de 2014, el empleo de las trece principales áreas metropolitanas del país, en los sectores que apoya el PTP llegó a 1.385.664 ocupados. Se destacan entre los sectores agro el crecimiento del 28,7% en el sector de palma, aceites y grasas, y el crecimiento del 11,2% en el sector lácteo. Entre los sectores manufactureros es importante mencionar el incremento del 5,8% en los ocupados en los sectores de metalmecánica y artículos de cuero, del 4,1% en textiles, 4% en calzado y 3% en el sector de cosméticos y aseo, entre el primer semestre de 2014 y el primer semestre del año anterior. Entre los sectores de servicios resaltó el crecimiento en los sectores de software y TI (9,4%), y energía eléctrica (30,2%).

Selección e implementación de instrumentos del Gobierno Nacional con potencial de impulsar el crecimiento de las empresas.

conexos; editorial e industria de la comunicación gráfica; cuero, textiles, confección, diseño y moda; turismo de salud; cosméticos y artículos de aseo; tercerización de procesos de negocios (BPO); software & TI; camaronicultura; carne bovina, palma, aceites, grasas vegetales y biocombustibles; chocolatería, confitería y sus materias primas

Compras Públicas: el PTP participó activamente en la construcción de los Acuerdo Marco de Precios (AMP) relevantes para sus sectores, con el objetivo de promover la participación de las empresas nacionales. Concretamente, se logró:

AMP sector automotriz: Para la promoción de la Industria Automotriz a través de las compras públicas, de la mano con la Agencia Colombia Compra Eficiente, se desarrolló el Acuerdo Marco de Precios de Vehículos a través del cual se han realizado a la fecha órdenes de compra por más de \$61.000 millones, de las cuales el 64% han sido adjudicadas a la Industria Nacional.

AMP de Dotaciones: el PTP participó en el diseño y construcción del AMP donde, mediante espacios de construcción y participación, los empresarios del sector en diferentes ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Pereira) se capacitaron. Esto permitió a once empresas presentar ofertas de manera individual o asociada, las cuales están siendo calificadas a la fecha por parte de Colombia Compra Eficiente.

Construcción y articulación de propuestas para superar barreras u oportunidades normativas que impactan la productividad o la competitividad de los sectores PTP.

Programa de Fomento para la Industria Automotriz (PROFIA): Con el fin de promover un ambiente regulatorio que favorezca la competitividad de la industria y la atracción de inversión al sector, se estableció el Programa de Fomento a la Industria Automotriz de Colombia, mediante la expedición del Decreto 2910 de 2013, el cual, luego de su reglamentación, ha permitido que FOTON China tome la decisión de instalar una operación de ensamble de camionetas en Colombia, a través de una inversión de más de 12.5 millones de dólares.

Proyecto de Ley Anticontrabando: Atendiendo el llamado de la industria, gravemente afectada en su normal desarrollo, crecimiento y competitividad por conductas delictivas asociadas con el contrabando, el PTP promovió, estructuró, socializó y radicó ante el Senado de la República, el Proyecto de Ley No. 094 de 2013 -Anticontrabando- “por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.” Este proyecto de ley, tiene por objetivos: (i) fortalecer la capacidad del Estado para investigar, vigilar, controlar y castigar de manera más eficiente estas conductas, (ii) generar incentivos para desmotivar la comisión de estas conductas, (iii) generar un sistema normativo tendiente a la protección de la industria nacional de la competencia desleal derivada de la comisión de dichas conductas, (iv) atacar las conductas que por medio del comercio delictivo y la competencia desleal contribuyen a la financiación del lavado de activos, del terrorismo y del crimen organizado, (v) modernizar las normas que prohíben estas conductas, (vi) modernizar el régimen sancionatorio del régimen del

impuesto al consumo, y (vi) un fortalecimiento institucional. El proyecto de ley se aprobó el primer debate en la comisión primera del Senado el día 17 de junio de 2014 y se encuentra pendiente de segundo debate.

Apoyo directo a más de 140 empresas PTP para incrementar productividad y competitividad.

Programa Piloto de Productividad (PPP): 50 empresas de los sectores PTP se vincularon al PPP con el fin de lograr mejoras en su productividad. Este acompañamiento permite a cada empresa elaborar un plan de mejora de sus procesos a través de metodologías especializadas en productividad y así puedan incrementar su rentabilidad.

Programa Piloto en Mercadeo: 9 empresas de 3 ciudades (Bogotá, Cali y Medellín) participan en este proyecto que busca acompañarlas en la formulación de estrategias de mercadeo que respondan a las necesidades puntuales de cada empresa y que les permitan aumentar su conocimiento del consumidor y fortalecer sus marcas en el mercado.

Diseño de un modelo para la generación/cogeneración de energía eléctrica a partir de biomasa de palma: Se diseñó un modelo para la generación/cogeneración de energía eléctrica a partir de biomasa de las plantas de beneficio de aceite de palma con base en un estudio de prefactibilidad en dos plantas de beneficio. Éste permitirá realizar una validación de los modelos técnicos y financieros de las propuestas de generación de energía y determinar así las condiciones financieras específicas que podrían incorporarse en una línea de crédito especial, así como la gestión de instrumentos económicos por parte del Gobierno Nacional para el desarrollo de proyectos de aprovechamiento de Biomasa (ante la posibilidad de inversión en proyectos de este tipo).

Fortalecimiento de las cadenas de abastecimiento: como parte de la estrategia de fortalecimiento del PTP para el sector Textil y Confecciones, se inició un proyecto que busca que las empresas puedan participar en un programa que les permita mejorar su productividad a partir de la caracterización y fortalecimiento de la cadena de valor a través de 16 empresas ancla en aras de confrontar y alinear de una manera participativa a los directamente involucrados. Las empresas ancla participantes, tendrán la oportunidad de desarrollar en sus proveedores aquellas competencias y capacidades que son requeridas por ellos, mejorando los procesos logísticos, la calidad, controlando tiempos y reduciendo costos de insumos y desperdicios, entre otros.

Procesos de Formación especializada:

- **Formación en textiles técnicos:** El PTP, en alianza con AITEX y el SENA realizaron este curso entre mayo y agosto del presente año. El curso contó con la participación de las empresas más representativas del sector, entre ellas Fabricato, Lafayette, Enka de Colombia Coltejer, Colfactory y Supertex, entre otras (21 empresas participantes). Como resultado se realizaron 21 prototipos de producto tales como “Acabados anti-mosquito sobre prendas”, “Aplicación de Nanoarcilla para protección UV en telas para vestido de baño”, “Acabado funcional antimancha sobre artículos de seda/cuero”, entre otros. Para garantizar que más empresas se vean beneficiadas con este curso de formación 15 instructores SENA fueron capacitados.
- **Programas de formación en soldadura:** uno general y otro con énfasis en población vulnerable. Adicional a estos, en alianza con la ANDI, se formaron 16 profesionales de la soldadura de diferentes empresas del Sector, principalmente aquellas dedicadas a la producción de estructuras metálicas, herrajes y accesorios. La Formación se implementó a través de un acuerdo de colaboración con la Fundación Metal Asturias – quien se especializa en la formación, la cualificación y el empleo en el Sector Metal– y la participación de un funcionario del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – Sogamoso, con el fin de profundizar el efecto de multiplicación de los conocimientos.
- **Programa de Inversión “Banca de las Oportunidades”**

El programa de Inversión de “Banca de las Oportunidades²¹” (PIBO) fue creado por el Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, incorporado en el Decreto 2555 de 2010. El Programa busca mejorar el nivel de inclusión financiera y de bancarización, así como ampliar la cobertura a todos los municipios, con productos y servicios financieros adecuados a todos los segmentos de la población colombiana.

Durante 2014, se continuó con la ejecución de los programas de ampliación de cobertura de Corresponsales Bancarios (CB) para llegar a 59 municipios adicionales que no tenían presencia financiera. El programa de corresponsales bancarios (CB) en barrios marginales culminó en el 2014 y logró llegar a 22 barrios en 6 grandes ciudades que no tenían oferta de servicios financieros.

²¹ La red de la Banca de las Oportunidades está conformada por los Bancos, Cooperativas con actividad financiera, ONG Microcrediticias, Compañías de Financiamiento y Compañías de Seguros existentes, la cual es utilizada como mecanismo para atender y masificar el programa, dado que no atiende de manera directa a la población.

Así mismo, continuó la ejecución de los programas de ampliación de cobertura en zonas de consolidación territorial a través de la apertura de oficinas de Bancos y Cooperativas, en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Adicionalmente, en el marco de la Asistencia Técnica a cooperativas en el 2014, se consolidó la cobertura en 35 municipios sin presencia de cooperativas con actividad financiera.

Durante el 2014, se inició un programa con el fin de promover la inclusión financiera para los comerciantes de la plaza de mercado de Potrerillo en la ciudad de San Juan de Pasto. Se contrató una consultoría para entidades financieras que permitirá desarrollar productos y servicios focalizados en el acceso a crédito a microempresarios con deudas vencidas en el sector financiero con el fin de recuperar su record crediticio y poder hacer uso del sistema financiero formal, sin acudir al “gota-gota”.

En desarrollo del programa de Transacciones Electrónicas para promover la inclusión financiera a través de la banca móvil; durante el 2014 se adelantaron los planes de trabajo, desarrollos tecnológicos y pruebas internas de las tres entidades financieras seleccionadas (AV Villas, Bancolombia, Bancamía). En el 2015 se iniciarán los pilotos para su posterior masificación.

Con relación al convenio suscrito con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo para la implementación de la metodología de Grupos de Ahorro y Crédito Local y el contrato de asistencia técnica para transferir la metodología a un grupo de 17 nuevos operadores, se logró conformar más de 4.300 Grupos de Ahorro y Crédito con cerca de 75.000 participantes que hoy utilizan la metodología.

El programa de Asistencia Técnica a Cooperativas para el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito que viene adelantando Banca de las Oportunidades inicialmente con 12 cooperativas, logró en el 2014 vincular a más de 124 mil personas que accedieron por primera vez al sistema financiero formal y se prorrogó y adicionó el contrato para llegar a 20 cooperativas adicionales, lo que permitirá seguir avanzando en el fortalecimiento del sector y beneficiando a más Colombianos que pueden acceder al sistema financiero formal.

Se viene adelantando un programa de Asistencia técnica a 8 intermediarios financieros, para desarrollar productos y metodologías que permitan a las personas del sector rural acceder al Microcrédito Agropecuario; durante el año 2014, se adelantaron los diagnósticos y planes de trabajo con cada una de las entidades y en algunas se iniciaron las pruebas piloto en el territorio.

En consideración a que la educación financiera forma parte del proceso de inclusión, durante el 2014 Banca de las Oportunidades desarrolló el programa de educación financiera a través de un piloto de aprendizaje electrónico o e-learning con el que formó 500 estudiantes de colegios públicos y privados, comprobando que este es un canal apropiado por los jóvenes, con el que puede ser muy útil llegarles con contenidos relevantes, actuales y dinámicos.

Por otra parte, se logró tener un mayor alcance territorial con la educación financiera presencial y gracias al trabajo coordinado con la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial se llegó a 17 municipios priorizados por esta entidad. Adicionalmente, con los diferentes programas y replicas se ha logrado en el año 2014 capacitar a más de 191 mil Colombianos en diferentes regiones del país.

Durante el primer semestre de 2014, culminó el proyecto de Asistencia Técnica para el diseño e implementación de productos de microahorro, a seis entidades financieras, con las cuales se adelantó el diseño, desarrollo y adaptación de un producto de microahorro. Inicialmente se adelantó la implementación mediante un piloto en 18 municipios del país. De estas 6 entidades, 5 decidieron masificar estos productos en toda su red de oficinas.

Gracias a un convenio suscrito con Ecopetrol, se logró dar asistencia técnica a las áreas de microcrédito de siete ONG que están ubicadas en zonas de influencia de la petrolera, fortaleciendo integralmente las áreas de microcrédito de estas entidades.

Para incentivar el microcrédito se está ejecutando un programa a nivel nacional con la participación de 4 entidades financieras, a quienes se les otorga un incentivo por la colocación de microcréditos. Durante el 2014, se logró otorgar 6.025 microcréditos a personas que acceden por primera vez a este producto y que tienen como característica ser menor a un salario mínimo; por otra parte, gracias a convenios con municipios y gobernaciones se logró profundizar el programa en tres regiones del país y ampliar los montos de los beneficios, logrando un total de 7.171 microcréditos.

Dentro del mismo propósito de incentivar el microcrédito, a través del convenio suscrito con el “FNG” (con el que se garantizan créditos inferiores a 3 S.M.M.V con una cobertura del 70%) y el de “Bogotá se Fortalece” (que garantiza microcréditos desde ½ SMMLV hasta 25 SMMLV y una cobertura del 50%) a diciembre de 2014, a través de 17 intermediarios financieros, se han beneficiado 111.499 personas y se ha logrado una colocación acumulada de \$201.747 millones.

En materia de emprendimiento, en el año 2014 se adelantó la convocatoria y contratación de un operador para implementar un programa que busca apoyar iniciativas de pequeños negocios. Con este proyecto se espera acompañar técnica y financieramente las iniciativas

de 450 emprendedores, habitantes de 10 municipios de los departamentos de Córdoba y Sucre.

En junio de 2014, se contrató la realización de un Estudio de Demanda de Inclusión Financiera cuyo objetivo principal es generar información primaria sobre el estado de la inclusión financiera en Colombia desde la perspectiva de la demanda (del consumidor financiero). Esta información permitirá complementar la información e indicadores con los que hoy cuenta el país y orientar con base en las necesidades de la población, la política pública de inclusión financiera.

En julio de 2014, se entregó el tercer reporte de inclusión financiera, donde participan Banca de las Oportunidades y la Superintendencia Financiera de Colombia, informe que presenta la recopilación y análisis de indicadores de inclusión financiera en el país.

Con relación al total de créditos desembolsados a microempresarios a través de la red de la Banca de las Oportunidades, a noviembre de 2014 se alcanzaron **2.278.089** microcréditos por COP 7,7 billones.

Los Corresponsales Bancarios han tenido una dinámica positiva durante los últimos años, a noviembre de 2014, había 87.887 Corresponsales Bancarios (CB) que frente a los establecidos en noviembre de 2013 significó un crecimiento de 41.538 nuevos CB, correspondiente a un incremento de 104%. Los nuevos (CB) fueron abiertos por 23 entidades financieras, en 1.099 municipios de Colombia. A través de ellos se adelantaron más de 43 millones de transacciones relacionadas con la bancarización por un monto de COP 15,8 billones.

El nivel de bancarización, medido como el número de personas adultas que tiene acceso a algún producto financiero llegó a 72,6% en septiembre de 2014, lo que representa un incremento de 3,3 puntos porcentuales respecto del 69.3% observado en el mismo período del año anterior. Con este nivel de bancarización se ha superado la meta del gobierno establecida en el Plan Nacional de Desarrollo que era del 68%.

III. Definición Nueva Estrategia Corporativa Bancóldex

El principal desafío del Banco en el año 2014 fue la definición de su nueva estrategia corporativa, la cual que marcará el rumbo del Banco para los próximos años.

Este proceso inició en el año 2013 cuando Bancóldex inició un trabajo colectivo enfocado en dos fases, Diagnóstico y Construcción de un marco estratégico del Banco, el cual fue liderado por un equipo interdisciplinario de funcionarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el fin de puntualizar el trabajo de planeación estratégica hasta ese momento realizado, al inicio de 2014, el Dr. Luis Fernando Castro como nuevo presidente del Banco, planteó redefinir la estrategia corporativa del Banco formulando una propuesta de valor audaz con escogencias únicas y focos claros para generar mayor impacto en el crecimiento empresarial del país. Para esto, el Banco contrató a un equipo de consultores expertos en estrategia, para que en conjunto con la administración del Banco diseñaran la estrategia corporativa de la entidad, teniendo en cuenta las sinergias que se pueden generar entre Bancóldex, sus filiales y los programas especiales que administra.

Durante el ejercicio, el equipo consultor junto con un equipo de funcionarios del Banco, de las filiales y de los programas especiales trabajaron en una nueva definición de valor, entendida como la intersección entre impacto y rentabilidad, que precise su rol, los negocios de los cuales el Banco es el mejor dueño y que determine las renuncias que debe realizar.

En primer lugar, en el proceso de la definición de la estrategia corporativa, se entendió el contexto del Banco, su configuración actual y los paradigmas que existen dentro de él. A partir de ese conocimiento, se confirmó que el banco debe enfocarse en lo cual puede ser mejor dueño (único y relevante) y en donde puede competir. La fase siguiente del proceso, fue la definición del tema dominante o propósito de Bancóldex, que consiste en la definición de su foco.

La primera conclusión que se obtuvo es que Bancóldex, con sus programas especiales y filiales podría considerarse un grupo y como tal tendría que definir un foco común. Es así como el grupo de trabajo en compañía con los consultores construyó un el siguiente tema dominante: “El Grupo Bancóldex administra activos mayoritariamente financieros, desarrolla soluciones de acceso y moviliza masivamente capital, apalancado sobre su capital relacional y lo convierte en servicios para el crecimiento empresarial”.

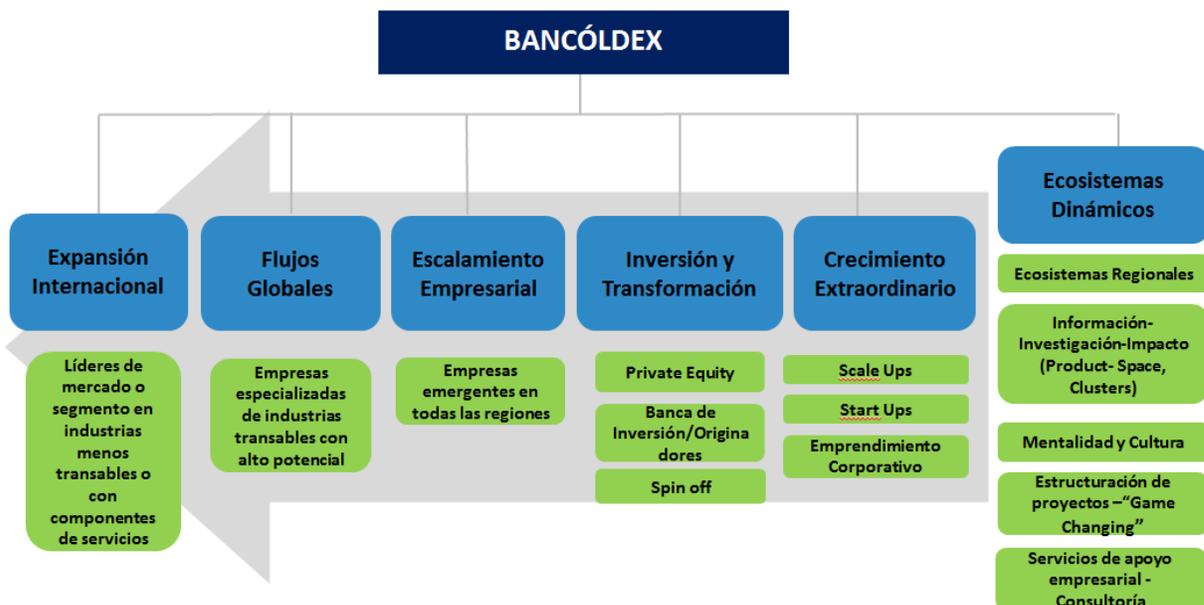
A partir del tema dominante, se construyó una configuración de los negocios en los que el Grupo Bancóldex entraría a competir, lo cual implicaría convertirse en un buen dueño de todo aquello que cabe dentro de este direccionamiento.

Si desde el Tema Dominante o propósito, Bancóldex se enfoca en el crecimiento empresarial, su configuración no debe desconocer los vectores que han utilizado las firmas para detonar trayectorias de crecimiento empresarial. En la práctica son cinco palancas que han estado detrás del buen desempeño de la economía colombiana de la última década.

Las cinco palancas de crecimiento son las siguientes:

1. **Profundización del Core:** desarrollo de productos, de canales, creación de demanda y exportación.
2. **Re-configurar mercados:** repensar en que negocios estamos o cómo los entendemos (spin-offs, reconfigurar, reconversión industrial)
3. **Internacionalizar:** ampliar el alcance geográfico con los mismos posicionamientos
4. **Innovación modelo de negocio:** nuevas necesidades, mercados y usos
5. **Mejoramiento del contexto competitivo:** todo lo que está por encima de las empresas como ecosistemas, regiones, clusters.

Una vez definido el tema dominante del Grupo Bancóldex y entendiendo que las 5 palancas antes mencionadas son de vital importancia para apalancar el crecimiento empresarial de Colombia, el paso siguiente consistió en la construcción de una configuración de las plataformas de crecimiento o frentes de acción del Grupo Bancóldex, en las que jugará un rol fundamental, respondiendo a las necesidades según las diferentes circunstancias de crecimiento de las empresas colombianas.



A continuación se describe cada una de las plataformas de crecimiento y la importancia de apoyar a las empresas que conforman dichas plataformas.

Expansión Internacional²²:

La plataforma de expansión internacional consiste en acompañar a las empresas con focos de mercado “estrechos” a llegar a alcances geográficos “amplios”. Se enfoca en empresas con una participación dentro de su mercado o segmento nacional superior al 25%, pero con baja presencia en otros mercados. Para esta plataforma serán muy importantes las relaciones del Grupo Bancóldex con su red de corresponsales bancarios fuera de Colombia, lo cual ayudará a las empresas que quieran internacionalizarse a reducir las barreras de entrada y a desarrollar posición propia en otros países.

Flujos globales:

Esta plataforma busca dinamizar los flujos globales con los países con los que Colombia tiene Tratados de Libre Comercio –TLC-. Para esto, el Grupo Bancóldex hará uso de su capital relacional con el fin de activar un intercambio global, exportando bienes, importando tecnología y atrayendo IED.

Esta plataforma está enfocada en tres tipos de clientes:

- Empresas especializadas que exportan: reducir las barreras y acompañar con productos financieros globales a las firmas llamadas a aprovechar de manera significativa los TLC recientemente firmados.
- Pioneros de industria que importan tecnología: compañías altamente especializadas que tienen oportunidad de exportar exitosamente importando tecnología de punta.
- Firms globales innovadoras: localizar agresivamente compañías innovadoras en industrias dinámicas que pueden sofisticar los ecosistemas empresariales.

Escalamiento empresarial:

Esta plataforma abarca a más de 10.000 empresas y sus ecosistemas empresariales. El Grupo Bancóldex desarrollará productos que le sirven a las empresas para crecer y modernizarse a partir del conocimiento de las necesidades de los empresarios y así también llegar a las regiones con un discurso de escalamiento empresarial construido desde las necesidades de las empresas.

Inversión y transformación:

Esta plataforma consiste en generar cercanía con los proveedores de diferentes tipos de “capital inteligente”, conocer sus desafíos de inversión, con el objetivo de construir productos

²² Compañías con posición propia en por lo menos un país por fuera de Colombia y las potenciales

y servicios que acompañen a estos capitales y así reconvertir modelos de negocio y reconfigurar industrias con potencial de crecimiento.

Esta plataforma se enfoca en los fondos internacionales e inversiones con presencia en Colombia y fondos locales y bancas de inversión boutique con transacciones superiores a los 10M USD.

Crecimiento extraordinario:

Esta plataforma lidera y amplifica una mentalidad de crecimiento empresarial extraordinario, dándole acceso a los empresarios a instrumentos y productos que detonan su crecimiento de forma extraordinaria.

Esta plataforma abarca a empresas con potencial de crecimiento extraordinario en tres etapas:

- Start-ups: empresas dinámicas de alto potencial de crecimiento.
- Scale-ups: compañías de más de USD 1 millón con potencial de doblarse cada 3 años.
- Emprendimiento corporativo: nuevas firmas provenientes de escalar activos corporativos y de innovación disruptiva.

Ecosistemas dinámicos:

Esta plataforma busca acercarse a cada una de las regiones, con un discurso de crecimiento y de explotar el potencial de cada región. En esta plataforma, el Grupo Bancóldex le dará acceso a las regiones a un conjunto de herramientas “toolkit” que contienen temas de mentalidad y cultura, información y conocimiento, regiones competitivas y estructuración-gerencia de proyectos. Así mismo, el Grupo Bancóldex buscará activar una conversación con los empresarios más dinámicos y con las instituciones regionales.

La plataforma de "ecosistemas dinámicos" permitirá contar con un conocimiento profundo de las características regionales de Colombia, evaluar el impacto de las intervenciones del banco, y por último ofrecer capital estratégico que apoye a los empresarios con herramientas no financieras.

De acuerdo con lo anterior, se trabajó en las propuestas de valor. Esto consistió en enfocarse en los negocios en los que la organización puede ser relevante y distintiva. Seguido a esto, se empezaron a esbozar los espacios de crecimiento, capacidades, actividades y nuevos productos para cada plataforma y los desafíos que esto tendrá para el grupo Bancóldex.

Sondeo cualitativo a los empresarios:

Bancóldex y la firma IPSOS-Napoleón Franco realizaron un sondeo cualitativo a distintas empresas de todos los tamaños y sectores del país acerca de la nueva estrategia corporativa.

Alrededor de 55 empresarios de Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Medellín y Bogotá cuyas organizaciones responden a las necesidades que el Grupo Bancóldex empezará a suplir de acuerdo con cada plataforma, participaron en este ejercicio.

Las entrevistas presentaron una retroalimentación muy positiva por parte de los empresarios, quienes con esta propuesta sienten que Bancóldex se acercaría más a ellos y podría responder a necesidades que la Banca tradicional no responde en la actualidad. Sin embargo, recalcaron la celeridad con la que se debe llevar a cabo la implementación de la estrategia en Bancóldex.

De acuerdo con lo anterior, el desafío para el Grupo Bancóldex en el 2015, será la implementación de su nueva estrategia corporativa, dimensionando financieramente cada una de las plataformas de crecimiento y haciendo explícitas las implicaciones de la implementación de cada una de ellas, en términos de estructura, capacidades, métricas y recurso humano.

Calificaciones de Riesgo

En 2014, Bancóldex conservó las calificaciones locales AAA para el largo plazo otorgadas por Fitch Ratings de Colombia S.A y BRC Investor Services. En marzo de 2014, Standard & Poor's Ratings Services confirmó la calificación de BBB de largo plazo en moneda extranjera y local de Bancóldex, con perspectiva estable, calificación que le otorga el Grado de Inversión.

Para Standard and Poor's, la calificación de Bancóldex refleja “una adecuada posición de negocio de la entidad dentro del sistema bancario colombiano, de capital y utilidades muy fuerte, y de riesgo adecuada; al igual que su nivel de liquidez”.

Cumplimiento de las metas SINERGIA²³ del cuatrienio (cuatrienio agosto 2010- julio 2014)

²³ Sistema de Metas del Gobierno de Colombia. Este le permite al Gobierno y a toda la ciudadanía realizar un seguimiento detallado a las políticas sociales y económicas dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, Bancóldex participa en el objetivo de “Crecimiento sostenible y competitividad” con 6 metas. Siendo 2014 el año de cierre del cuatrienio, se reportan los siguientes resultados finales frente a la meta 2010 - 2014:

- a. **Financiación de Bancóldex para el fortalecimiento de las microempresas.** La meta de Bancóldex de financiación 2010 - 2014 era de COP 2,35 billones. Al cierre de 2014, se desembolsaron en el cuatrienio recursos por COP 2,73 billones, con lo cual la meta se cumplió en 116%.

En ese sentido, también se cumplió el indicador de la cantidad de microempresas atendidas, el cual tenía una meta cuatrienal de 474.114 empresas, obteniéndose un resultado de 531.145 microempresas atendidas para un cumplimiento de la meta del 112%.

- b. **Financiación de Bancóldex para el apoyo al comercio exterior.** La meta de Bancóldex de financiación 2010 - 2014 era de COP 5,1 billones. En el cuatrienio se desembolsaron recursos por COP 5,83 billones, con lo cual la meta se cumplió en 114%.

Por otro lado, la meta de exportadores atendidos en el cuatrienio, establecida en 1.700 empresas, se cumplió en un 134% al atenderse operaciones de 2.281 exportadores.

- c. **Financiación de Bancóldex para la modernización de pymes.** La meta de Bancóldex de financiación 2010 - 2014 era de COP 2,91 billones. En el periodo se desembolsaron recursos por COP 3,44 billones, con lo cual la meta del periodo se cumplió en 118%.

En cuanto a la meta de cantidad de pymes atendidas en financiación para modernización, cuya meta era de 11.250 empresas, tuvo un cumplimiento del 122% al recibir crédito 13.810 pymes en los cuatro años.

- d. **Financiación para la emergencia ola invernal.** Para el periodo este indicador tenía una meta de desembolsos por COP 1,65 billones. Al cierre de diciembre de 2014, en el cuatrienio Bancóldex había entregado a las empresas COP 2,25 billones para un cumplimiento de 136% sobre la meta del periodo.

- e. **Desembolsos para formalización de mypes condiciones estándar de redescuento.** El monto desembolsado a las empresas formalizadas registradas en la base de datos de Confecamaras ascendió en 2014 a 9.000 millones de pesos. Lo anterior teniendo en cuenta que 45% de las empresas registradas en esta base de datos no cuenta con

NIT, no se dispone del monto completo cuya tendencia anual es cercana a los COP 20.000 millones.

- f. **Desembolsos para financiar proyectos de mejora del impacto ambiental empresarial.** La meta de desembolsos 2010 – 2014 en el portafolio de líneas verdes era de COP 210.000 millones. Al cierre de diciembre 2014 se alcanzaron desembolsos por COP 90.894 millones, lo que permitió un cumplimiento de 43% de la meta establecida. A pesar de estar disponibles las líneas del portafolio ambiental del Banco, el aplazamiento de grandes inversiones, en particular en el sector transportador para el 2015, ha limitado la demanda de recursos.

Cumplimiento de compromisos en el Plan Estratégico Sectorial del MCIT y en el Tablero de Control de Presidencia

Durante el 2014, Bancóldex participó en las siguientes estrategias del Plan Estratégico Sectorial liderado por el MCIT: financiación para la competitividad del sector empresarial, articulación público/privada para el desarrollo empresarial y de la formalización al fortalecimiento de las mipymes.

Con respecto a los compromisos de Bancóldex, en 2014 el cumplimiento de las metas anuales en indicadores como “Fortalecimiento del aparato productivo” (89%), “Financiación en apoyo al comercio exterior” (58%), y “Financiación a empresas en zonas afectadas por la emergencia invernal” (76%), estuvieron por debajo del 100% debido a un ajuste de las metas cuatrienales que fue enteramente absorbido por el último año por razones técnicas.

Sin embargo, se lograron excelentes comportamientos en el año que hubieran cumplido las metas originales del periodo y generaron resultados cuatrienales así:

Indicador	Meta cuatrienio	Resultado cuatrienio	Cumplimiento
Fortalecimiento del aparato productivo	COP 5,30 billones	COP 6,22 billones	117%
Financiación en apoyo al comercio exterior	COP 5,1 billones	COP 5,83 billones	114%
Financiación a empresas en zonas afectadas por la emergencia invernal	COP 1,65 billones	COP 2,25 billones	136%

Así mismo, los compromisos de inversión en fondos de capital acumulados y la sumatoria del valor total de los fondos de capital en los cuales Bancóldex es inversionista tuvieron un cumplimiento del 80,9% y 88% respectivamente. Finalmente los compromisos de los programas especiales en el PES, reflejaron desempeños sobresalientes.

Por último, los indicadores de los recursos para cofinanciación de proyectos para mipymes y desplazados ofrecidos por el Fondo de la modernización e innovación para la Mipyme-iNNpulsas Mipyme presentaron un cumplimiento de 100%, al igual que los indicadores de iNNpulsas Colombia enfocados en la innovación para el fortalecimiento regional y en el emprendimiento dinámico innovador. Finalmente, la Banca de las Oportunidades también reportó resultados con el cumplimiento de las metas propuestas para el 2014.

Gestión financiera

Ante la aceleración en el ritmo de expansión de la demanda interna y del aumento de las expectativas inflacionarias para cierre del año, el Banco de la República incrementó entre abril y agosto su tasa de intervención (tasa Repo) en 125 pbs y la llevó hasta 4.50% para mantenerla estable en los meses siguientes. Pese a los cambios en la tasa Repo, las tasas de interés de captación y colocación no reaccionaron de la forma que se esperaba, lo que señaló que la transmisión de la política monetaria pudo no ser la prevista.

En este contexto, la tasa DTF se mantuvo por debajo de la tasa Repo y su comportamiento pudo ser reflejo de la alta liquidez existente en el mercado, mientras que el IBR reaccionó más rápido a los ajustes en la política del Banco de la República, principalmente en el tercer trimestre. Esto ocasionó una discusión en el sistema financiero, sobre la necesidad de promover el uso del IBR como referencia para colocación de cartera de crédito; esta idea fue impulsada por el gobierno y el Banco de la República. Las medidas que se han tratado de inducir son la expedición de líneas indexadas al IBR que Bancóldex cumplió. Sin embargo, mientras no se generen mecanismos tendientes a una difusión en el público en general además de medidas regulatorias, no parece tan factible lograr transformar al sistema financiero hacia posiciones en IBR.

El Banco continuó con la profundización en la atención del segmento Mipyme a través de los desembolsos de las líneas tradicionales (Modernización y Capital de Trabajo) y con cupos especiales los cuales fueron financiados especialmente con los excesos de liquidez que se presentaron en el transcurso del año, dado el volumen de prepagos. Así mismo, se recibieron recursos del MinCIT, creándose la línea de crédito para las Mipymes Competitivas,

y las líneas de crédito con recursos provenientes del Plan de Impulso a la Prosperidad y el Empleo –PIPE-, (que también destinaba sus recursos a capital de trabajo y comercio exterior). Con estos recursos, se consiguió no sólo profundizar el apoyo al segmento Mipyme sino también la transformación (aumento) de plazos del aparato productivo de las empresas.

En cuanto al desempeño en la colocación de cartera en moneda extranjera, a partir del segundo semestre del año, el Banco disminuyó sus tasas activas con el propósito de incentivar los desembolsos en dólares que estaban siendo afectados por la depreciación del peso²⁴, pues si bien en el primer semestre del año el comportamiento de la tasa de cambio fue revaluacionista en el segundo semestre producto del impacto de la política monetaria de Estados Unidos, y de la caída del precio del petróleo, se desvalorizó y cerró el año COP 2.392.

Con relación al mercado de renta fija, el 2014 se caracterizó por movimientos divergentes en la curva de rendimientos de TES que le permitieron al Banco obtener ingresos por valoración de portafolio superiores a los del año anterior. En síntesis, el mercado mostró una desconexión con el comportamiento de la tasa de cambio y del petróleo y sólo hasta el último mes del año se alineó produciendo un desplazamiento ascendente de la curva de rendimientos explicado por la mayor volatilidad y aversión al riesgo observada en los mercados globales, como consecuencia de la caída en los precios del petróleo y por ende en las exportaciones de este *commodity*.

La estrategia de portafolio de Bancóldex se centró en mantener un monto de portafolio controlado con niveles bajos y con duración corta por las expectativas que generaba el retiro de las medidas expansionistas de la Reserva Federal con un impacto negativo sobre la generación de rendimientos. No obstante lo anterior, en el segundo semestre del año el portafolio funcionó como una de las herramientas para el manejo de los excesos de liquidez ocasionados por el volumen de prepagos pero manteniendo las duraciones bastante cortas.

Con respecto al fondeo, la Vicepresidencia Financiera del Banco continuó durante el año 2014 con sus esfuerzos en la optimización de los costos tanto en moneda legal como de moneda extranjera. Coyunturalmente y como una situación derivada de los prepagos de cartera recibidos durante el 2014, el margen de maniobra sobre el costo de los recursos se limitó debido al cierre de las captaciones en moneda local y se enfocaron los esfuerzos en la administración del exceso de liquidez.

²⁴ En 2014 el peso colombiano (COP) se depreció frente al dólar (USD) ya que la TRM promedio pasó de COP 1.869 a COP 2.001, con una variación de 7,1%.

Resultados Financieros

En términos generales, los resultados financieros del Banco durante el año 2014 estuvieron influenciados por el comportamiento positivo del margen de colocación del negocio principal que es la cartera de crédito, explicado por i) la reducción en el costo de fondeo en pesos dada la mayor asignación de recursos propios (patrimonio) para la financiación en moneda local, ii) el costo de la deuda indexada a IBR e IPC se vio favorecido por el rezago que presentó la inflación y el indicador bancario de referencia frente al crecimiento de la DTF en el primer semestre del año y iii) por el diseño de un mecanismo de cobertura natural de los recursos recibidos para financiar las líneas PIPE en dólares, que aportaron vía reexpresión cerca de COP 1.300 millones al margen neto de cartera en dólares.

Adicionalmente, las operaciones de Tesorería generaron unos ingresos importantes por valoración tanto de portafolio de inversiones, como de portafolio forward, el cual fue mucho más activo que en 2013. En particular, la generación de ingresos por renta fija se favoreció por el desempeño del negocio de Yankees y por la menor corrección del mercado frente a la que se registró el año anterior. Lo anterior explica que se registre un aumento en la utilidad si se compara contra el 2013.

Activo

Durante el 2014, los activos del Banco se ubicaron en COP 6,31 billones, monto inferior en COP 144 mil millones (2%) comparado con el año anterior. Esta variación es el resultado de los siguientes factores:

- Disminución de la cartera bruta de crédito en pesos por COP 176 mil millones (4% frente al año anterior):

A diciembre de 2014, la cartera en pesos se ubicó en COP 3,8 billones frente a COP 3,9 billones de 2013. Pese al buen desempeño de la colocación de recursos que venía experimentando el Banco especialmente por líneas de crédito PIPE, entre los meses de agosto y septiembre recibió un prepago masivo de operaciones²⁵ que fue en gran parte mitigado por una estrategia agresiva de colocación de cupos especiales, sin embargo, esto no fue suficiente para mantener el sado de cartera frente a 2013. No obstante lo anterior, el promedio de cartera en moneda local aumentó COP 366 mil millones comparado con el año pasado.

²⁵ Se destacan los prepagos recibidos de Bancolombia debido a la liquidez que tenían derivada de la emisión de acciones.

En total se desembolsaron COP 3 billones a una tasa promedio ponderada de DTF + 3,13% y a un plazo promedio de 3 años alcanzando así un cumplimiento del presupuesto de desembolsos en moneda local del 103%. De estos recursos el Banco colocó COP 574 mil millones en líneas PIPE a una tasa ponderada de DTF + 3.26% y a un plazo promedio de 5 años.

- Aumento de la cartera de crédito en dólares por USD 70 millones, COP 419 mil millones reexpresados (40% frente al año anterior):

En 2014, el saldo de cartera en moneda extranjera se ubica en USD 610 millones frente a USD 540 millones del año anterior. Este crecimiento se explica por el mayor monto de desembolsos (USD 794 millones) respecto al 2013 (USD 580 millones). La demanda de recursos del año 2014 se otorgó a una tasa promedio ponderada de LIBOR + 2.16% y a un plazo promedio ponderado de 1.2 años. De estos recursos se colocaron USD 166 millones en Líneas PIPE a una tasa ponderada de LIBOR + 2.51% + y a un plazo promedio de 1.8 años.

- Disminución del portafolio de inversiones por COP 59 mil millones (6% frente al año anterior):

En 2014 se presentó un leve desmonte del portafolio de inversiones especialmente de aquellas clasificadas como negociables con el fin de atender los requerimientos de liquidez del Banco.

Pasivo

Comparado con diciembre de 2013, el pasivo del Banco tuvo un aumento de COP 104 mil millones (2%). Este aumento obedece a la diferencia de las variaciones de las siguientes posiciones:

- Mayor utilización del crédito con bancos corresponsales USD 92 millones, COP 457 mil millones reexpresados (46% frente al año anterior):

El crecimiento de la cartera en moneda extranjera fue financiado en su totalidad con deuda, razón por la cual el fondeo de operaciones de comercio exterior (*trade*) provino de la Banca Corresponsal. En cuanto a la Banca Multilateral, Bancóldex formalizó en el mes de diciembre tres operaciones de endeudamiento de largo plazo sobre la línea CCLIP con el BID aprobada en el 2008 por valor total de US 250 millones, de la cual se desembolsaron efectivamente USD 40 millones.

- Vencimiento de títulos emitidos en pesos por COP 506 mil millones (disminución del saldo en 33% frente al año anterior).

La reducción en las fuentes de fondos en pesos es explicada por los vencimientos de CDT y Bonos (COP 313 mil millones y COP 193 mil millones respectivamente) que no fueron necesarios de renovar a través de nuevas captaciones ya que se contaba con la liquidez suficiente debido a los prepagos de la cartera en moneda local.

- Aumento de otros pasivos, COP 59 mil millones, ocasionado principalmente por los recursos recibidos para Líneas compensadas por (56% frente al año anterior).

En 2014 el Banco recibió recursos que provienen en su mayoría del Gobierno Nacional para financiar cupos especiales de crédito entre ellos las Líneas PIPE.

Patrimonio

A diciembre de 2014, el patrimonio se ubicó en COP 1,43 billones frente COP 1,39 billones de diciembre 2013, es decir un crecimiento de COP 40 mil millones (3%) frente al año pasado. Esta variación se explica tanto por el crecimiento de la utilidad del ejercicio (COP 23 mil millones) así como de las reservas (COP 11 mil millones) producto de la distribución de utilidades del ejercicio 2013 que se realizó en concordancia con los lineamientos establecidos por el CONPES, principalmente.

Estado de resultados

Margen financiero

El margen financiero bruto frente al año 2013, presentó un aumento de COP 17 mil millones. Lo anterior, se da como resultado de una mejora en el desempeño de la cartera de crédito tanto en moneda local como extranjera. Para el negocio en pesos, hay un menor costo de la deuda derivado del comportamiento al alza en la IBR e IPC que fue mucho más lento en comparación con la DTF; adicionalmente, se presenta un menor apalancamiento²⁶ frente al año anterior. En cuanto a la cartera en dólares, el aumento del margen neto se dio debido a la colocación de operaciones a mediano y largo plazo (mayor tasa) y al diseño de coberturas para amortizar el diferencial de tasa vía reexpresión.

²⁶ En 2014 el pasivo promedio se ubicaba en 3.3 billones y financiaba el 85% de la cartera, mientras que para 2013 ascendía a 3.3 billones y financiaba el 88% de la colocación.

Aunque el portafolio de inversiones generó una mayor valoración frente a 2013 (COP 8 mil millones incluyendo Fondos de Capital Privado) esto compensó el menor ingreso de la liquidez (COP 7 mil millones), ya que para 2014 el disponible regresó a niveles normales como consecuencia del desmonte en el segundo trimestre de 2013 de la estrategia de prefondeo.

Finalmente, el margen financiero neto que corresponde a la diferencia entre el margen financiero bruto y la provisión de cartera tuvo un aumento de COP 14 mil millones si se compara contra el año anterior, esto a pesar que en 2014 se presentó un gasto de provisión de cartera superior en COP 3 mil millones frente a 2013.

Utilidad

La utilidad acumulada de 2014 fue de COP 65 mil millones, superior a la del mismo período de 2013 en COP 23 mil millones (56%). Esta variación, se explica por el crecimiento del margen financiero neto (COP 14 mil millones), mayores ingresos por dividendos y comisiones por prepago (COP 22 mil millones) pero compensado por el mayor gasto en depreciaciones, amortizaciones provisión (COP 15.914 millones) de los módulos del nuevo Core del Banco y finalmente por un menor gasto en el impuesto de renta (COP 7 mil millones).

Gestión de riesgos

Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

Durante el 2014 se fortaleció la metodología de otorgamiento y seguimiento de entidades financieras nacionales y del exterior y se fortalecieron los modelos especialmente en los aspectos relacionados con la elaboración de escenarios y análisis de *stress*. Adicionalmente se ajustaron los reportes de seguimiento y de alertas tempranas.

Sistema de Administración de Riesgos de Mercado (SARM)

Durante el año el Banco realizó una revisión y actualización de las políticas de riesgo de mercado y modificó algunos límites para las operaciones de tesorería, acordes con las condiciones del mercado y la estrategia de negocio. Adicionalmente, se implementaron anexos de mitigación de riesgos en los contratos marco e ISDA, los cuales permiten aminorar riesgos de las operaciones de Tesorería con contrapartes locales y del exterior.

Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL)

La gestión de riesgo de liquidez estuvo orientada a fortalecer el esquema de seguimiento y control. Así las cosas, se realizaron ajustes al modelo interno de riesgo de liquidez que resultaron de las pruebas de validación del modelo. De otra parte se realizaron pruebas al plan de contingencia de liquidez con resultados satisfactorios.

Finalmente se implementaron cambios normativos requeridos por el Banco de la República, los cuales mejoran la gestión de riesgo de liquidez ya que permiten analizar la liquidez por las principales divisas del Banco y sus filiales.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

El perfil de riesgo operativo de Bancóldex es adecuado, ajustado a las políticas establecidas sobre el nivel de riesgo residual aceptable, bajo una medición objetiva que contempla la naturaleza de sus actividades. La evolución periódica del perfil de riesgo operativo es conocida y aprobada por las instancias correspondientes.

Durante 2014 la autoevaluación de riesgos y controles a través de mapas de riesgo se realizó para la totalidad de procesos del Banco, consolidando la metodología de evaluación de riesgos operativos bajo prácticas objetivas de evaluación en la eficacia de controles.

El mapa de riesgo operativo institucional fue elaborado bajo diferentes perspectivas: por procesos, factores de riesgo y de manera consolidada para la organización. Esto ha permitido a todos los funcionarios y a otras partes interesadas conocer los riesgos relevantes y hacer seguimiento al perfil de riesgo del Banco.

El sistema de reportes del SARO evolucionó durante el 2014 y se generaron para la organización informes periódicos de riesgo, evolución del perfil de riesgo, comportamiento de eventos de riesgo operativo, registro de aprobaciones de tratamientos de riesgos relevantes, e indicadores, entre otros.

A través la gestión de eventos de riesgo operativo se complementó la labor de autoevaluación de riesgos y controles en los procesos, mediante el fortalecimiento o mejoramiento de los controles, así como tratamientos y planes de acción que respondieron a problemáticas transversales a los procesos.

El programa de prevención de riesgos de fraude y corrupción continuó madurando, bajo los objetivos de prevención, detección y respuesta. Este programa se integró con la estructura y el ciclo de gestión del SARO, destacándose en 2014 la atención y gestión de casos de fraude externo.

Dentro de las actividades de prevención, se destaca la sensibilización y divulgación internas dirigidas a todos los niveles de la organización, a los Programas Especiales y a los terceros proveedores.

En materia de detección, se mantuvo a disposición del banco y de sus partes interesadas la línea ética BancólDex y se fortaleció el conocimiento sobre la misma.

Sistema de Administración de Riesgo de Conglomerado

En 2014 se continuó fortaleciendo el esquema de seguimiento del nivel de riesgo de filiales y relacionadas. Se profundizó en el análisis de riesgo integral de las contrapartes, se revisaron posibles impactos y sinergias asociadas a la adopción de IFRS, se revisaron metodologías de medición de riesgos de mercado y liquidez, con el fin de buscar esquemas de alineamiento, en caso a que haya lugar a ello y se implementó en conjunto el reporte de liquidez exigido por Banco República.

Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio

Seguridad de la información

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información del banco, fue complementado con la implementación de los requerimientos exigidos en la Ley 1712 de 2014 sobre manejo de la información pública. De igual forma, se incluyeron los capítulos de “Relación con Terceros” y de “Encriptación de Información”, usando como referente la ISO 27002.

Sobre el tema de gestión de riesgos relativos a la Seguridad de la Información y Continuidad, se identificaron los activos tecnológicos para todos los procesos y se ubicaron en una nueva matriz, que en 2015 debe ser homologada con el resto de mapas de riesgos operativos.

Continuidad del negocio

El Plan de Continuidad del Negocio –PCN- fue fortalecido con la actualización de *BIAs* que se realizaron con ocasión del nuevo *core* bancario y cambios en el negocio, para las áreas de Cartera, Contabilidad, Impuestos y Tesorería. El 2015, debe ser un año en el que las áreas funcionales implementen los planes operativos con los que atenderán las contingencias en sus diferentes niveles de alerta.

Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

Durante 2014, el SARLAFT de Bancóldex permitió prevenir y mitigar los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) en las operaciones que realizó. Se continuó con el mantenimiento del sistema y con la capacitación, socialización y actualización a los funcionarios sobre el adecuado y oportuno conocimiento y actualización de clientes, proveedores y contrapartes, así como de aspectos fundamentales para la prevención y mitigación de los riesgos de LA/FT en las operaciones del Banco. Se implementó un curso interactivo E-learning para inducción y re-inducción sobre el tema de funcionarios nuevos y antiguos. Se monitoreó el perfil de riesgo de LA/FT, incluyendo el derivado de la administración de los programas especiales, manteniéndose el riesgo residual consolidado dentro del nivel bajo aprobado por la Junta Directiva.

Se actualizaron políticas y procedimientos del Manual SARLAFT, principalmente sobre conocimiento y actualización de clientes y de proveedores, así como ajuste a la metodología de valoración de jurisdicción internacional. Se realizaron pruebas para la implementación del nuevo módulo de prevención de LA/FT dentro del proyecto de modernización tecnológica del Banco.

Sistema para el Cumplimiento de FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act)

Se diseñó e implementó el sistema para el cumplimiento de la ley tributaria norteamericana FATCA, con el apoyo de la consultoría contratada, teniendo en cuenta el principal impacto relacionado con la vinculación y operación con otras instituciones financieras que puedan ser consideradas como FFIs. Así mismo, e realizó el registro del Banco ante el IRS, se obtuvo el número de GIIN (Global Intermediary Identification Number) y por tanto es considerado como una FFI participante y en cumplimiento de FATCA. Finalmente, se elaboró el manual con las políticas y procedimientos aprobados por la Junta Directiva, se capacitó a los funcionarios sobre generalidades de FATCA, su impacto en el Banco y las políticas y procedimientos de debida diligencia que se deben aplicar con cualquier institución financiera que pueda ser considerada como FFI.

MECI²⁷ – Sistema de Gestión de Calidad

En mayo de 2014, Bancóldex recibió la visita de recertificación por parte de Bureau Veritas para evaluar el cumplimiento de los requisitos del SGC de Bancóldex frente a las normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009. De acuerdo con el concepto emitido por el organismo certificador, el Banco demostró la conformidad de la documentación de su Sistema de Gestión de Calidad frente a los requisitos exigidos por la norma auditada; la efectiva

²⁷ MECI- Modelo Estándar de Control Interno

implantación y mantenimiento / mejora de su Sistema de Gestión; Bureau Veritas recertificará el SGC de Bancóldex hasta agosto 2017, con lo cual se da cumplimiento a la Circular No.06 del 27 de junio de 2005 del DAFP y al Decreto No.4110 del 9 de diciembre de 2004 de la Presidencia de la República.

El Sistema de Gestión de Calidad y la armonización con el MECI han servido de base para consolidar un modelo de gestión y de estructura basado en los procesos. En este modelo, los procesos se diseñan, automatizan, gestionan y optimizan de manera permanente; logrando de ésta forma, la efectividad organizacional de cara a la satisfacción de las necesidades del cliente y al mejoramiento de la propia organización. Dado que la gestión por procesos, permite comprender integralmente las operaciones y representa una estructura soportada en aquellos pilares diferenciadores que dan identidad a la razón de ser del negocio, el Banco viene trabajando en la maduración de la gestión por procesos, camino que se ha ido recorriendo con el apoyo de la administración y el compromiso de cada uno de los funcionarios.

Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno (SCI) basado en los principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión y en armonía con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ha permitido que la organización se enfoque hacia la mejora continua de los diferentes elementos y componentes de los sistemas de gestión que le aplican, y consistentemente con el avance en los Sistemas de Administración de Riesgos consagrados en las normas de la Superintendencia Financiera, así como con el Sistema de Control Interno aplicable en particular a las instituciones vigiladas, reglamentado por esa entidad en la Parte I, Título I, Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica.

Por medio del decreto 943 de 2014 del Gobierno Nacional se adoptó la actualización del modelo de Control Interno – MECI. Entre los principales cambios de la actualización, se encuentra que los tres subsistemas de control a los que se refería la versión anterior, se convierten en dos Módulos de Control, que sirven como unidad básica para realizar el control a la planeación y la gestión institucional, y a la evaluación y seguimiento. A partir de esta modificación, la información y la comunicación se convierten en un eje transversal del modelo, teniendo en cuenta que hacen parte de todas las actividades de control.

De acuerdo a dicha modificación, durante el 2014 el Banco estableció un plan de acción para revisar y actualizar el modelo a través de las fases previstas por la normativa.

El principal órgano gestor del Sistema de Control Interno (SCI) en Bancóldex es la Junta Directiva a través del Comité de Auditoría, quien ha velado permanentemente por el adecuado funcionamiento y fortalecimiento del sistema, ha desempeñado sus funciones de acuerdo con el Reglamento Interno existente, y con lo establecido sobre el Sistema de Control Interno para las entidades del Estado en general y para las Instituciones Financieras en particular. En cumplimiento de sus responsabilidades, el Comité de Auditoría ha servido de apoyo y permanente canal de comunicación con la Junta Directiva en la toma de decisiones relativas al Sistema de Control Interno y a su mejoramiento continuo.

La Contraloría Interna de Bancóldex durante el 2014, efectuó las evaluaciones del Sistema de Control Interno –SCI- conforme a lo establecido en el Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva y aplicó en los trabajos de aseguramiento la objetividad e independencia requeridas por las normas respectivas, sin que se presentaran limitaciones para el adecuado desempeño de su labor. El enfoque, la definición de su alcance, la selección y aplicación del tipo de pruebas, así como la comunicación de resultados se realizaron con fundamento en las normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna. Así mismo, la Contraloría dio a conocer a las diferentes instancias y al Comité de Auditoría las recomendaciones y oportunidades de mejoramiento y mediante la presentación de los resultados de los seguimientos, el Comité verificó la adopción de las acciones recomendadas.

Respecto de los resultados de las evaluaciones externas del SCI, de acuerdo con el último informe disponible de la Contraloría General de la República sobre la Gestión y Resultados del Banco (vigencia 2013)²⁸ “el Sistema de Control Interno de Bancóldex, obtuvo una calificación de “Eficiente”. Así mismo, este ente de control, conceptuó que la gestión de la entidad en la vigencia de 2013 fue “Favorable”; Estas calificaciones ubican tanto el SCI y como la gestión del Banco en los niveles más altos de la matriz de calificación.

Así mismo, el Sistema de Control Interno Contable (SCIC) obtuvo una calificación de “Eficiente” ya que otorga confiabilidad a la organización en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de objetivos y metas. La “Opinión sobre los Estados Contables” según el mismo informe indica que éstos *“presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación financiera del banco a 31 de diciembre de 2013, así como los resultados de las operaciones por el año terminado en esa fecha”*, de conformidad con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados instrucciones de la Superintendencia Financiera de Colombia y de la normatividad de la Contaduría General de la Nación. Como resultado de las anteriores apreciaciones, mediante el informe referido, la Contraloría General de la República feneció la Cuenta de Bancóldex por la vigencia fiscal del año 2013.

²⁸ Informe Final Auditoría Bancóldex Vigencia 2013, referencia 2014EE0101413.

Al cierre del año 2014, ni la Administración, los órganos de control internos y externos del Banco, ni el Comité de Auditoría detectaron debilidades materiales o significativas que pudieran poner en riesgo la efectividad del Sistema de Control Interno. Tampoco se tuvo conocimiento de fraudes, errores malintencionados o manipulaciones en la información financiera preparada y revelada por el Banco.

Por último, las filiales Leasing Bancóldex y Fiducóldex como instituciones financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera que comparten con el Banco la condición de sujetos de control por parte de otros organismos, se han alineado gradualmente a las políticas y principios de control, riesgo y gestión del Banco. De acuerdo con los informes coordinados por sus respectivas Oficinas de Control Interno, utilizan como referentes el Modelo MECI, el Sistema de Gestión de Calidad y lo establecido en la Parte I, Título I, Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica (Circular Externa 038 de 2009) de la Superintendencia Financiera de Colombia, indicando una adecuada observancia de las etapas, los elementos y los componentes propios de los Sistemas de Control Interno, de Calidad y de Gestión de Riesgos que les son aplicables.

Situación jurídica de Bancóldex

Al corte del ejercicio económico de 2014, Bancóldex mantiene su régimen legal de sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y organizada como un establecimiento de crédito bancario, no asimilada al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, independientemente de la participación estatal en su capital. Dado este carácter, no obstante su naturaleza de entidad pública, Bancóldex mantiene un régimen legal de Derecho Privado respecto de sus actos y contratos, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la materia, lo que permite su competitividad en las actividades de apoyo financiero a los empresarios.

Asimismo, atendiendo a lo dispuesto en la Ley 1450 de 2011, Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, Bancóldex ha continuado adelantando sus labores de administración sobre el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FMI, el Programa de Transformación Productiva – PTP y la Unidad de Desarrollo e Innovación – UDI. De igual forma, según lo establecido en el Decreto 3078 de 2006, incorporado en el Decreto 2555 de 2010, Bancóldex ha continuado con la administración del Programa de Inversión “Banca de las Oportunidades”.

Igualmente, teniendo en cuenta que el Congreso de la República expidió la Ley 1618 de 2013, “Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”, durante el año 2013 Bancóldex creó la

“Línea de crédito para empresas de personas en condición de discapacidad”, con el fin de apoyar la actividad de las empresas de personas con discapacidad, la cual se encuentra vigente a la fecha.

Por otra parte, a la fecha del informe, Bancóldex junto con Fiducóldex, el Banco de la República y el Ministerio de Relaciones Exteriores, ha sido vinculado a cinco procesos ordinarios laborales adelantados por Agregados, Adjuntos y Directores de las oficinas comerciales de Colombia en el exterior, quienes prestaron sus servicios entre los años 1967 y 1992. En los mencionados procesos se pretende el reconocimiento de aportes pensionales.

Por último, se deja constancia que los administradores de Bancóldex no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores. La anterior constancia se realiza en los términos establecidos en el parágrafo 2° del artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, “Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias”, adicionando por el artículo 7 de la Ley 1231 de 2008, “Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones”.

Gobierno corporativo

Desde 2001, Bancóldex cuenta con un Código de Buen Gobierno que contiene las políticas y procedimientos de Gobierno Corporativo orientados a la protección de sus accionistas e inversionistas y del público en general.

Durante 2014, se llevaron a cabo dos sesiones del Comité de Gobierno Corporativo, durante las cuales se realizó, entre otras actividades, el análisis de los resultados de la autoevaluación de la gestión de la Junta Directiva correspondiente al último semestre de 2013 y al primer semestre de 2014, que comprende la calificación de la participación individual de los miembros, el desempeño de la Junta como órgano colegiado y el desempeño y participación de la Administración en las reuniones de la Junta.

En cuanto a la participación individual de los miembros, hubo consenso respecto de la asistencia puntual a las sesiones, la suficiencia del tiempo que se invierte para el estudio de la información suministrada por la Administración y el alto grado de conocimiento respecto de los negocios del Banco. En lo que atañe al desempeño de la Junta, se destacó la independencia frente a la Administración, la adopción de las decisiones con pleno conocimiento y la eficiencia en el desarrollo de las reuniones. Por otra parte, en relación con el desempeño de la Administración en las reuniones de la Junta, se consideró que la información entregada fue completa, suficiente y clara; las dudas fueron resueltas satisfactoriamente por la Administración y se tratan los temas con exhaustividad, profundidad y el conocimiento requerido. De igual forma, los miembros de la Junta Directiva

resaltaron que se ha venido revisando permanentemente la estrategia de distribución del tiempo para darle mayor espacio a los temas estratégicos, con reuniones extraordinarias para temas puntuales cuando ha sido pertinente.

Durante el mes de marzo de 2014, el Banco participó en las reuniones del grupo de trabajo del “Corporate Governance Development Framework”, reunido en Washington (Estados Unidos). Las principales conclusiones son las siguientes: (i) Adhesión de Nacional Financiera de México y Vnesheconombank (VEB) de Rusia (con estas dos entidades ya son 33 entidades que se suman a esta iniciativa de buenas prácticas), (ii) Se analizó la evolución de todos los bancos, entre esos Bancóldex, en la implementación de la metodología de las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo y se presentó una matriz para analizar el nivel de avance de aplicación de las prácticas en cada una de las entidades, (iii) Adicionalmente, el Banco participó en el programa de entrenamiento que se presentó en las reuniones y aprovechó esta oportunidad para consolidar las relaciones con otras entidades latinoamericanas de desarrollo para adelantar actividades de gobierno corporativo en la región.

A partir del 12 de octubre de 2012, el Banco participa en la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo para Entidades Estatales. Esta Red tiene como objetivo “promover el buen gobierno en entidades públicas de la región a través del intercambio de experiencias y conocimiento sobre políticas, prácticas y reformas, utilizando como principal marco de referencia las guías desarrolladas por los dos organismos multilaterales”²⁹ (CAF – Banco de Desarrollo para América Latina y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)). En el mes de marzo de 2014, el Banco participó en las reuniones de trabajo que se realizaron en Argentina, en donde se discutieron temas relacionados con principios de gobierno corporativo, la arquitectura de control y gestión fiscal. Así mismo, se aprovechó para compartir con otros Bancos de Desarrollo su experiencia sobre la materia.

El Banco participó en la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, que se llevó a cabo los días 18 y 19 de noviembre de 2014. Este evento fue convocado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la CAF, la Superintendencia Financiera de Colombia y la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), que busca abrir un espacio de diálogo sobre los principios de gobierno corporativo y las oportunidades que éstos tienen en la región.

Se anota que la Junta Directiva se reunió en forma ordinaria, en trece ocasiones y los temas considerados, así como las decisiones adoptadas constan en las respectivas actas elaboradas para el efecto, las cuales se mantienen en custodia en la Vicepresidencia Jurídica – Secretaría General. Finalmente, se adelantó un plan de capacitación de los miembros de la Junta

²⁹ La definición del objetivo de la Red antes mencionada, se encuentra disponible en: <http://gc.caf.com/noticia.asp?idn=81>.

Directiva en temas específicos, a través de su participación en el foro “De Enron a Interbolsa: Lo que todo miembro de Junta debe saber”, que se realizó el martes 13 de mayo de 2014.

Encuesta Código País

La Encuesta Código País es definida como una herramienta aplicada por la Superintendencia Financiera de Colombia, para el logro de un adecuado gobierno corporativo que contribuye al cumplimiento de los objetivos de estabilidad, seguridad y confianza, promoción y desarrollo del mercado de valores colombiano y protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

Sobre el particular, la Superintendencia destacó expresamente los resultados de BancolDex en la materia, frente a las medidas adoptadas, de manera que el Banco ocupó el lugar 9° entre 152 entidades evaluadas. En la Encuesta 2012, BancolDex ocupó el lugar 17. Así mismo, la Superintendencia indicó que por encima del promedio de medidas implementadas para el grupo de “[e]ntre otras entidades vigiladas” se encuentran las sociedades Bolsa de Valores de Colombia, BancolDex, Protección, entre otras.

Responsabilidad social empresarial

Como una oportunidad de diálogo y un ejercicio de revisión y transparencia de la gestión, en 2014, BancolDex asumió el reto de construir su reporte de sostenibilidad bajo la metodología GRI4 (*Global Reporting Initiative*), en el cual presentó los principales resultados económicos, ambientales y sociales de la Entidad con corte al 31 de diciembre de 2013. Este documento fue construido con empresarios, bancos y empleados de BancolDex, permitiendo de esta forma una comunicación más asertiva del Banco con sus grupos de interés.

Por otra parte, el 10 de diciembre de 2014 se hizo un ejercicio de diálogo con los grupos de interés (empresarios) con el objetivo de escuchar, compartir opiniones, debatir, lograr consensos e identificar oportunidades de trabajo conjunto.

Por último, es importante destacar que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó a BancolDex el premio Beyond Banking por su primer Reporte de Sostenibilidad, en la categoría Clear Banking³⁰. Este premio fue entregado en la Reunión anual del BID que se realizó en Costa de Sauípe Bahía, en Brasil. BancolDex fue la primera entidad colombiana en

³⁰ En la página del BID se menciona que “ClearBanking” es el pilar de Beyond Banking que fortalece el gobierno corporativo, la transparencia y el uso de los informes de sostenibilidad en los intermediarios financieros de América Latina y el Caribe.

recibir este reconocimiento gracias al compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo empresarial del país.

Contratación de bienes y servicios en Bancóldex

La contratación de bienes y servicios en Bancóldex está orientada principalmente por los valores de equidad, economía, selección objetiva y transparencia. Por medio de un ejercicio de Análisis Previo de Contratación, el Banco explora las diferentes alternativas existentes en el mercado para satisfacer sus necesidades de bienes y servicios, cuyas conclusiones le permiten identificar la opción más apropiada para atender sus requerimientos; mediante la definición previa de criterios objetivos de contratación y su rigurosa aplicación, el Banco garantiza la selección apropiada de sus proveedores; a su vez, por medio de la publicación de los términos de contratación en su sitio Web, permite a la comunidad en general conocer sus actividades de contratación, garantizando el libre acceso a todas aquellas personas y empresas interesadas en participar en dichas invitaciones.

Para el Banco, dentro de su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, sus proveedores constituyen un importante grupo de interés, razón por la cual se esmera en generar relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, equidad y cooperación. En este último aspecto, el Banco ha puesto en marcha su Programa de Fortalecimiento Empresarial para Proveedores de Bancóldex, dividido en dos bloques generales. En el primero, sus gerentes tienen la facilidad de acceder al conocimiento sobre las mejores y más recientes prácticas organizacionales y de negocios. En el segundo, en cooperación con la Universidad Externado de Colombia y su Plan Padrinos de Acompañamiento Empresarial, los proveedores tienen la oportunidad de contar con un grupo asesor con la misión de elaborar un diagnóstico organizacional de su empresa, orientado a aconsejar a la luz de las mejores prácticas, soluciones en las áreas de oportunidad identificadas.

Transacciones con partes relacionadas

A la fecha de este informe, el Banco mantiene debidamente instrumentadas sus operaciones y da cumplimiento a la normativa que lo rige.

Las operaciones realizadas por el Banco con sus socios y administradores se ajustan a las políticas generales de la institución. Dichas operaciones se encuentran debidamente especificadas en la nota número 28 (transacciones con partes relacionadas) a los estados financieros. El Banco no realizó transacciones, ni operaciones con socios o administradores, cuyas características difieran de las realizadas con terceros, ni suministró servicios gratuitos o compensados, ni préstamos sin intereses o contraprestación alguna, con excepción de

aquellos de carácter laboral regulados por los artículos 152 y 153 del Código Sustantivo del Trabajo.

Subordinadas

Bancóldex configura situación de control con la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. FIDUCOLDEX que es una sociedad anónima de economía mixta indirecta del orden nacional constituida desde el 31 de octubre de 1992, en la cual tiene una participación del 89.17%. Igualmente, se configura una situación de control con Leasing Bancóldex S.A. Compañía de Financiamiento, que es una sociedad de economía mixta de creación indirecta, no adscrita ni vinculada a ningún Ministerio y asimilada a una empresa industrial y comercial del Estado, en la cual tienen una participación del 86.55%.

En el transcurso del período 2014, el Banco realizó de manera directa con Fiducóldex algunas operaciones propias de administración tales como la contratación de la póliza global bancaria. Adicionalmente, se recibieron dividendos de la Fiduciaria y esta entidad es la encargada de manejar el patrimonio autónomo derivado de la titularización de cartera de Bancóldex, efectuada a finales de 2010. Se aclara también que la Fiduciaria es la administradora del Fondo de Capital Privado Aureos Colombia FCP, del cual Bancóldex es inversionista.

Por otra parte, se realizaron con Leasing Bancóldex Compañía de Financiamiento, operaciones de cartera de créditos, de tesorería y propias de administración relacionadas con la póliza global bancaria. Adicionalmente, se recibieron dividendos por parte de esa entidad.

En este orden de ideas, Bancóldex mantiene con Fiducóldex y con Leasing Bancóldex un acuerdo marco de servicios compartidos, con el cual se pretende aprovechar las sinergias entre las entidades que forman parte del “Grupo Bancóldex”, siempre que ello no implique, en ningún caso, la delegación de su profesionalidad.

Asimismo, atendiendo a las políticas generales aprobadas por la Junta Directiva de Bancóldex en el año 2011, relacionadas con la administración del riesgo de conglomerado financiero respecto del Banco y sus entidades filiales y participadas, en materia de riesgos, gobierno corporativo, prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y control interno, a lo largo del año 2014, se generó un esquema de reuniones en los que de forma periódica se solicita información a las filiales y participadas, se analiza la información suministrada y se presenta al Comité de Auditoría de Bancóldex.

Finalmente, es importante anotar que la independencia en el manejo de los negocios y la toma de decisiones es una premisa de su relación, la cual se limita por el beneficio que el cliente pueda obtener de los productos y servicios que cada una de las entidades ofrece.

Otras inversiones de capital

Al cierre de diciembre de 2014, Bancóldex mantenía inversiones en el Banco Latinoamericano de Exportaciones -BLADDEX (1.34%), en el Fondo Nacional de Garantías (25.73%), en la Aseguradora de Crédito y de Comercio Exterior -SEGUREXPO (49.63%) y en la Sociedad CIFIN S.A. (0.5%).

Propiedad intelectual y derechos de autor

Bancóldex actúa conforme a la Ley, mediante políticas definidas sobre la adquisición de tecnología y la utilización de software licenciado. Así mismo, cuenta con procedimientos de control interno que buscan asegurar que el cumplimiento de dichas normas sea satisfactorio.

Desempeño de los sistemas de revelación y control

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 964 de 2005, el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. Bancóldex certifica que los estados financieros y otros informes relevantes para el público no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones que realiza. Adicionalmente, los sistemas de revelación y control que utiliza la entidad para incorporar la información contenida en dichos estados financieros e informes relevantes al público son adecuados, basados en información fidedigna y sometidos a las auditorías que practican la Contraloría Interna del Banco y la Revisoría Fiscal bajo la supervisión del Comité de Auditoría.

Perspectivas y gestión 2015

En 2015, el grupo Bancóldex iniciará la implementación gradual de su nueva estrategia corporativa que estará enfocada a apoyar el crecimiento empresarial, lo cual significará el reto más importante para la organización.

Dicha implementación se realizará de manera paulatina estableciendo unos horizontes de tiempo en los que se definirán victorias tempranas gracias a la gestión realizada en las plataformas de crecimiento en las cuales Bancóldex tiene más conocimiento y capacidades y donde tiene la posibilidad de explotar segmentos de mercado. Estas plataformas corresponden a deltas de escalamiento empresarial, flujos globales e internacionalización. Más adelante, se empezarán a escalar otros segmentos de mercado en las plataformas de crecimiento extraordinario y metacompetitividad y se estudiarán opciones de crecimiento con la plataforma de reconversión y reconfiguración.

Así mismo, el Banco con su nueva estrategia estará alineado y comprometido con las iniciativas establecidas en el Plan Estratégico Sectorial liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, enmarcado dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Paz, Equidad y Educación”.

Perspectivas comerciales

En el frente de la gestión de productos, en el marco de la transformación gradual que el el Banco ha definido para los próximos años, el 2015 será un año de nuevos retos en la atención y el acercamiento al sector empresarial en puntos importantes como:

- Consolidar un portafolio que ayude a las empresas en su internacionalización, en particular para el aprovechamiento de los TLC vía el fortalecimiento de su oferta exportadora y de su productividad.
- Mantener el énfasis del Banco en la financiación a la modernización de las empresas como vehículo para promover el escalamiento productivo.
- Ampliar y profundizar el conocimiento que tienen los empresarios de los sectores productivos sobre la oferta de productos y servicios del Grupo Bancóldex.
- Mantener y profundizar alianzas con las que la entidad cuenta entre los gremios, gobiernos locales y entes nacionales para generar nuevos productos y servicios orientados a las cambiantes necesidades de los empresarios.

Perspectivas financieras

Para el año 2015, se espera que continúen los ajustes en los portafolios de los inversionistas en los mercados globales, producto de la normalización de la política monetaria en los Estados Unidos, donde probablemente la Reserva Federal empezará a incrementar las tasas de interés y de programas de estímulo que pueda adelantar el Banco Central Europeo con el fin de impulsar la actividad económica de la zona.

En Colombia, si bien existen perspectivas positivas por el ritmo crecimiento de la economía con una destacada la solidez en las finanzas públicas, la coyuntura actual del entorno externo genera riesgos en el mediano y corto plazo. Dentro de los factores a destacar se encuentra la caída del precio del petróleo cuyo valor de mantenerse en niveles bajos³¹

³¹ Al cierre de diciembre el precio del barril de petróleo (WTI) se ubicó en USD 53,27

conduciría a un deterioro de los términos de intercambio y del ingreso nacional, un menor ritmo de expansión de los principales socios comerciales del país y la volatilidad de los mercados financieros globales que podrían incluir salida de capitales en las economías emergentes.

En el contexto local, se prevé una desaceleración de la demanda interna que será atenuada por las inversiones y los gastos en infraestructura del programa 4G. Por otro lado, se espera que la inflación presente una mayor convergencia hacia la meta de 3,0% del Banco de la República, mientras que para la tasa de intervención no se consideran cambios importantes y por ende tampoco grandes valorizaciones de la deuda pública. Con base en lo anterior, la estrategia de portafolio del Banco será mantener una posición que le permita un nivel adecuado de liquidez para financiar las metas de desembolsos y manteniéndose con las duraciones en los niveles actuales en el portafolio.

Igualmente, Bancóldex tiene proyectado mantener su estrategia de fondeo inicialmente focalizada en plazos cortos con el fin de ajustar el GAP que hoy se presenta entre el Activo y el Pasivo por mayor duración de este último y que se ocasionó por los importantes prepagos de cartera recibidos durante el año 2014.

En la medida en que la nueva estrategia del Banco se extienda a líneas de mediano y largo plazo, se direccionará la consecución de recursos a estos plazos. Dicho fondeo se captará utilizando los instrumentos tradicionales del mercado colombiano como CDT y Bonos; éstos últimos dentro del programa global de emisión vigente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia a Bancóldex en abril de 2014. Adicionalmente, el Banco mantiene el reto de analizar nuevas alternativas para diversificar y ampliar sus fuentes de fondeo, tanto en pesos como en moneda extranjera. Dentro de estas nuevas alternativas, se trabajará durante el 2015, en el montaje de la cuenta de Ahorro Bancóldex, la cual ya cuenta con el visto bueno preliminar de la Junta Directiva del Banco.

Avances y perspectivas en la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF-

La Ley 1314 de 2009, ordenó la convergencia hacia los estándares internacionales de mayor aceptación a nivel mundial en materia de contabilidad, divulgación de información financiera y aseguramiento de la información. En concordancia, el Gobierno Nacional expide el Decreto 2784 de 2012 del 28 de diciembre de 2012 con la cual se reglamenta dicha Ley, e

incorpora el nuevo marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1³².

Así mismo, mediante el Decreto 1851 de 2013 se establecieron algunas particularidades para los establecimientos bancarios las cuales fueron modificadas con el Decreto 2267 de 2014, en los siguientes términos:

- Para la preparación de los estados financieros consolidados aplicarán el marco técnico normativo dispuesto en el Anexo del Decreto 2784 de 2012 y sus modificatorios.
- Para la preparación de los estados financieros individuales y separados aplicarán el marco técnico normativo dispuesto en el Anexo del Decreto 2784 de 2012 y sus modificatorios, salvo lo dispuesto respecto del tratamiento de la cartera de crédito y su deterioro, y la clasificación y valoración de las inversiones en la NIC 39 y la NIIF 9 contenidas en dicho anexo.

El 17 de diciembre de 2013 la Contaduría General de la Nación emitió la resolución 743, en la cual incluyó a Bancóldex dentro del grupo de entidades con regímenes especiales, y fijó el cronograma aplicable para estas entidades, de la misma forma la Superintendencia Financiera de Colombia emitió el 26 de diciembre de 2013 la Circular Externa 038 en la cual establece que los preparadores de información financiera que se encuentren bajo el ámbito del régimen de contabilidad pública deberán seguir el cronograma y demás lineamientos que establezca la Contaduría General de la Nación. Por lo tanto, para Bancóldex ha sido aplicable el cronograma indicado en la resolución 743 como sigue:

- Periodo de preparación obligatoria del 1 de enero de 2014 a diciembre 31 de 2014.
- Periodo de transición del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015.
- Primer periodo de aplicación del 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2016, es decir que el Banco presentará los primeros estados financieros comparativos bajo el nuevo marco normativo a diciembre 31 de 2016.

Finalmente, Bancóldex en coordinación con sus filiales comenzó a trabajar sobre la convergencia hacia Normas Internacionales de Información Financiera desde el año 2012. Dados los diferentes frentes de negocios de Banco y sus filiales, el reto de la puesta en marcha de las NIIF es grande. Es un proyecto que impacta toda la organización e implica un cambio profundo en las aplicaciones tecnológicas de crédito, captación y activos fijos

³² En este decreto se estipulan tres etapas para la convergencia: 1. Periodo de preparación obligatoria del 1 de enero de 2013 a diciembre 31 de 2013, 2. Periodo de transición del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014, 3. Primer periodo de aplicación del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015, es decir el momento en el cual la Banca deberá regirse bajo las Normas Internacionales de información Financiera.

utilizadas por el Banco para llevar su información financiera a lo establecido en las políticas contables. Actualmente, el Banco continúa trabajando en la convergencia hacia los estándares internacionales, se encuentran concluidas tres de las cinco fases de trabajo programadas y se está trabajando en el desarrollo de las soluciones tecnológicas a la medida.

Hechos posteriores

La Administración no conoce ningún suceso importante que hubiese ocurrido entre la fecha de cierre del ejercicio económico de 2014 y la fecha de presentación de este informe que pudiera afectar su alcance o interpretación.

Luis Fernando Castro Vergara
Presidente