

# **Informe de la Junta Directiva y del Presidente a la Asamblea General de Accionistas 2016**

## Introducción

El 2016 fue un año de ajustes en la actividad económica global y local. Después de 8 años, la economía global sigue sin mostrar una recuperación sólida de la crisis financiera de 2008, ya que el crecimiento de la producción de los países avanzados continuó siendo moderado, mientras que el de importantes países emergentes mostró una desaceleración. En este contexto, se destacó el comportamiento del precio del petróleo cuyo promedio anual fue inferior al de 2015, además importantes hechos de carácter político como el Brexit<sup>1</sup>, las elecciones presidenciales en los Estados Unidos, entre otros, generaron una mayor volatilidad en los mercados.

En este entorno, la economía colombiana reflejó una desaceleración en la que se destacó, a diferencia del año anterior, un menor dinamismo del consumo de los hogares. Además, continuó el ajuste en el consumo e inversión del gobierno, como consecuencia de precios del petróleo, cercanos a USD 47 dólares por barril<sup>2</sup>. Por otra parte, la inflación mostró una corrección, lo que a su vez permitió que el Banco de la República terminara con el ciclo de aumento de la tasa de interés de referencia. Por último, se observó una depreciación del peso colombiano, aunque su volatilidad disminuyó frente a la registrada en el año anterior.

Pese a un contexto complejo, en 2016 Bancóldex desembolsó 3,89 billones de pesos y financió a más de 113.000 empresas. Durante el año, el Banco conservó su filosofía de atender a todos los tamaños de empresa, buscando generar soluciones integrales que respondieran a las necesidades de cada segmento, enmarcadas en su nueva estrategia corporativa. De igual forma, el Banco desembolsó COP 1,56 billones para la modernización del aparato productivo colombiano.

Así mismo, Bancóldex fortaleció su rol como herramienta del Gobierno Nacional; brindando apoyo financiero a las empresas afectadas por las circunstancias adversas que enfrentó la actividad económica durante el año, especialmente aquellas afectadas por la disminución del comercio en las zonas de frontera con Venezuela, entre otros. Es así como a través del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo “PIPE 2.0”, diseñado por el Gobierno Nacional y cuyo objetivo fue dinamizar la economía, Bancóldex irrigió recursos por COP 1,19 billones de pesos beneficiando a 13.404 empresas.

En 2016, Bancóldex continuó con la implementación y consolidando de la estrategia corporativa lanzada en 2015, con la cual se busca generar mayor impacto, ser una entidad más cercana a los empresarios y de mayor relevancia para el país. La consolidación de la estrategia estuvo enfocada principalmente en un mayor acercamiento a los empresarios, con

---

<sup>1</sup> Término que hace referencia a la salida del Reino Unido (UK) de la Unión Europea, de acuerdo con el referéndum realizado en junio de 2016.

<sup>2</sup> Precio promedio de la referencia WTI en 2016

mayor presencia en las regiones, ofreciendo productos financieros y no financieros que respondan a las diferentes circunstancias de crecimiento de las empresas.

Así mismo, para facilitar la implementación de la estrategia corporativa, el Banco continuó el desarrollo de un decálogo de proyectos estratégicos prioritarios para llevar a cabo diferentes iniciativas con el fin de fortalecer al Banco en varios frentes, y convertirlo en una entidad sólida, más eficiente y con mayor alineación con sus filiales.

Por otra parte, en 2016 el Banco avanzó en la definición y seguimiento de un sistema de medición, que busca monitorear las metas corporativas y los esfuerzos que las áreas front, middle y back del Banco hacen para contribuir con el cumplimiento de esas metas, lo cual redundará en el cumplimiento de la estrategia trazada con el compromiso de toda la entidad.

El reto para Bancóldex en 2017, será seguir fortaleciendo las capacidades internas, crecer rentablemente y contribuir al crecimiento de las empresas en Colombia sin importar su tamaño o su sector.

A continuación se presenta el informe completo de la gestión del Banco durante el año 2016, en el que se incluye lo correspondiente a 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 2016**

El 2016 se caracterizó por un menor dinamismo de la economía global, cuya recuperación sigue sin consolidarse. En varios países avanzados y emergentes se observaron señales de desaceleración, afectados por factores de diversa índole. Además de lo económico, sobresalió la incertidumbre y volatilidad que generó en los mercados financieros diferentes hechos de carácter político como el referendo que se realizó en el Reino Unido sobre su permanencia en la Unión Europea (Brexit), las actividades bélicas en medio oriente (Turquía y Siria), las elecciones presidenciales en los Estados Unidos y la destitución de la presidente de Brasil, entre otros.

Con relación a las economías avanzadas, en los Estados Unidos si bien se registró una mejora en el mercado laboral, la actividad económica continuó expandiéndose a un ritmo moderado con un débil desempeño de las exportaciones y de la inversión fija. Entre tanto, en la Zona Euro, pese al programa de estímulo cuantitativo del Banco Central Europeo (BCE), la mayoría de los países presentaron tasas inferiores de crecimiento del PIB frente a 2015<sup>3</sup>, en un

---

<sup>3</sup> Fondo Monetario Internacional. *World Economic Outlook*. Enero 2017

escenario de moderado consumo de los hogares, baja inflación y baja disponibilidad de crédito. Por otro lado, en importantes economías emergentes como China e India se observó una desaceleración, mientras que Rusia y Brasil continuaron en recesión.

En las medidas de los principales bancos centrales prevaleció la expansión monetaria. En diciembre de 2016, debido al fortalecimiento del mercado laboral y al aumento de la inflación, la Reserva Federal (FED) incrementó la Tasa Overnight (límite superior) de 0,25% a 0,5%. En contraste, el Banco Central Europeo (BCE), el Banco de Inglaterra y el Banco Central de Japón, entre otros, flexibilizaron su política monetaria a través de la disminución de tasas de interés a niveles mínimos históricos (o incluso negativos<sup>4</sup>) y realizar compras de activos (bonos soberanos y corporativos), con el fin de proporcionar liquidez a los mercados y estimular el otorgamiento de crédito por parte de los bancos comerciales.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional<sup>5</sup>, el 2017 será un año en el que se observará un repunte de la actividad económica principalmente en los países emergentes. Se prevé un comportamiento heterogéneo de las economías avanzadas, ya que en la Zona Euro, en el Reino Unido<sup>6</sup> y en Japón se registraría una desaceleración, mientras que en los Estados Unidos habría un repunte en el crecimiento del PIB. Para las grandes economías emergentes se esperaría la normalización de las condiciones que generaron tensión y afectaron los mercados en 2016. Se destaca en especial las mejores previsiones para Brasil y Rusia que saldrían de la recesión, y para China, India y Nigeria, entre otros, que tendrían un crecimiento mayor al inicialmente esperado.

El comportamiento de la economía colombiana no fue ajeno al de otros países emergentes y al de la región en general, al presentarse una desaceleración. Una dinámica del producto de los principales socios comerciales menor que la prevista, así como el ligero deterioro de los términos de intercambio, se reflejó en un menor crecimiento. Así, en 2016 el PIB se expandió 2,0% frente a 3,1% de 2015<sup>7</sup> y sobresalió el comportamiento de los servicios financieros, de la construcción debido al buen dinamismo de las edificaciones y de la industria manufacturera que mostró una recuperación con la reapertura de la Refinería de Cartagena (Reficar). Por el lado de la demanda, en el acumulado a septiembre de 2016, el consumo moderó su dinamismo al pasar de una tasa de variación de 4,2% en 2015 a 2,1% en 2016, reducción liderada por el consumo de los hogares; mientras que la inversión<sup>8</sup> y las importaciones señalaron una contracción. En contraste las exportaciones se recuperaron, con una tasa de expansión de 1,6%.

---

<sup>4</sup> En 2016 el BCE redujo la tasa de los depósitos a -0,4%, mientras que el Banco Central de Japón estableció una tasa de interés negativa de -0,1% para una parte de las reservas bancarias

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> El menor crecimiento en el Reino Unido estaría relacionado con los efectos del Brexit.

<sup>7</sup> Fuente: Dane

<sup>8</sup> Inversión bruta de capital fijo

Con relación al comercio exterior, la caída de las importaciones favoreció el saldo de balanza comercial. De acuerdo con el Dane, en 2016 las exportaciones (FOB) alcanzaron USD 31.045 millones, cifra que fue equivalente a una variación de -13%, y su reducción fue explicada por la disminución de -21,7% y -10% respectivamente de las ventas externas de combustibles y manufacturas. Entre tanto, las importaciones (CIF) cayeron -17% al situarse en USD 44.889 millones, lo que se reflejó en una reducción del déficit de la balanza comercial (FOB) a USD - 11.804 millones. En consecuencia, se estima que el déficit de la cuenta corriente, como porcentaje del PIB, pasó entre 2015 y 2016 de 6,5% a 4,5%<sup>9</sup>.

La caída de la inflación condujo a un recorte de tasas por parte del Banco de la República. En diciembre de 2016, la inflación a doce meses se ubicó en 5,75%, 102 puntos básicos por debajo de lo reportado en 2015. La disipación de los efectos generados por el intenso fenómeno del niño que experimentó el país desde finales de 2014 y la ausencia de otros factores como la importante depreciación que registró el peso colombiano en 2015, se reflejó en la caída de los precios, en particular en el costo de los alimentos. De acuerdo con lo anterior, después de 5 meses, en diciembre el Banco de la República decidió disminuir la tasa de referencia en 25 puntos básicos a 7,50%. Se destaca que durante el año se registró un aumento de las tasas de interés de captación, debido a la política contractiva del Banco de la República en el primer semestre del año.

Con relación al peso colombiano (COP), para el promedio del año la TRM se depreció frente al dólar (USD), al pasar de COP 2.746 en 2015 a COP 3.053 en 2016. Entre los factores que ayudaron a explicar el comportamiento del COP se encuentra la desvalorización del Euro y el fortalecimiento del dólar lo que a su vez incluye la política monetaria de los principales de los bancos centrales, el precio del petróleo cuyo valor promedio fue inferior al de 2015, así como la caída en los flujos de inversión extranjera. Por otro lado, al cierre de año la TRM se ubicó en COP 3.001 frente a COP 3.149 de 2015.

Para la economía colombiana, el 2017 presentaría algunas condiciones favorables que ayudarían a una mayor expansión del producto. Entre las condiciones que impactarían de forma positiva están: la mayor demanda externa proveniente de algunos de los principales socios comerciales del país, la presión hacia el alza en los precios del petróleo como resultado del acuerdo de la OPEP<sup>10</sup>, el impacto positivo de la caída de la inflación en salario real de los hogares, así como las menores tasas de interés y por último, el crecimiento del gasto público que se financiaría con un mayor recaudo tributario y que favorecería el sector de la construcción entre otros. Por otro lado, los riesgos provenientes del entorno externo se mantendrán latentes, en especial los relacionados con una ralentización de la actividad económica global y la posibilidad de la implementación de políticas de menor apertura comercial en los Estados Unidos. Entre tanto, desde el contexto interno existen riesgos

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

relacionados con una menor producción de petróleo y con retrasos en la ejecución de obras de infraestructura. De acuerdo con el Banco de la República, para 2017 se proyecta un crecimiento del PIB cercano a 2,0%.

## **Sector financiero<sup>11</sup>**

A pesar de un contexto de desaceleración, en 2016 el sector financiero logró mantener resultados positivos y niveles de riesgo adecuados. Sin embargo, los indicadores de calidad de cartera registraron un cierto deterioro, principalmente en la cartera comercial y de microcrédito. Así mismo, el 2016 estuvo marcado por una alta volatilidad de los mercados financieros por factores económicos y políticos, lo que afectó la generación de ingresos y aumentó la exposición a riesgos de mercado, particularmente, en los títulos de renta fija y renta variable.

La desaceleración económica se reflejó en la menor dinámica del crédito, que si bien tuvo una tasa de crecimiento positiva, fue inferior a la observada en 2015. Es así que a noviembre de 2016, el saldo de la cartera alcanzó COP 387,1 billones y registró un crecimiento anual de 7,8%, resaltando la dinámica de la cartera de vivienda (+13,5%)<sup>12</sup>. Al cierre de noviembre de 2016, se observa que la exposición a riesgo de crédito aumentó frente al mismo periodo de 2015, toda vez que los indicadores de calidad por morosidad y perfil de riesgo se ubicaron en niveles de mayor riesgo que los registrados en los últimos años (3,45% y 7,95%, respectivamente)<sup>13</sup>. Este comportamiento se explica principalmente por la desaceleración económica<sup>14</sup>, la baja tasa de colocación que limita la capacidad de diluir los deterioros y algunos eventos puntuales como paros camioneros y eventos climatológicos, que contribuyeron con el deterioro.

De otra parte, las inversiones<sup>15</sup> mostraron una tendencia decreciente (-2,9%) alcanzando COP 105,3 billones, toda vez que, dadas las condiciones de incremento de tasas de interés, el sistema disminuyó la dinámica de captación de depósitos, por lo cual parte de las colocaciones se apalancó con posiciones de liquidez. Así las cosas, las inversiones disminuyeron su participación en los activos al ubicarse en 18,1%.

El nivel de capitalización continuó siendo una de las fortalezas de las entidades del sector financiero. A noviembre de 2016, el indicador de solvencia fue 15,9%, mayor al registrado el

---

<sup>11</sup> Incluye únicamente establecimientos de crédito

<sup>12</sup> Apoyada en las competitivas tasas de interés, los programas de vivienda implementados por el gobierno nacional y los subsidios a las tasas de interés. Sin embargo, las carteras de consumo (+12,8%), comercial (+5,2%) y microcrédito (+6,3%) tuvieron un desempeño moderado con tasas de crecimiento inferiores a las del año anterior;

<sup>13</sup> Se resalta que en todos los segmentos de cartera, en el último año aumentaron los indicadores de morosidad. La cartera comercial pasó de 2,34% a 2,64%, microcrédito de 6,59% a 7,34%, vivienda de 2,01% a 2,29% y consumo de 4,72% a 5,28%.

<sup>14</sup> Que afectó particularmente la cartera vencida de los segmentos comercial y consumo

<sup>15</sup> En términos de composición, los títulos de deuda pública tuvieron una participación de 39,1% seguidos por las acciones de emisores extranjeros (24,7%).

año anterior (15,1%) y se destaca el incremento de las reservas (15,4% anual). Así mismo, la situación de liquidez es adecuada. Al cierre de noviembre, los establecimientos de crédito contaron con recursos suficientes para atender las exigibilidades de corto plazo de manera holgada, toda vez el indicador de riesgo de liquidez (IRL)<sup>16</sup> se ubicó muy por encima de los límites regulatorios.

De otro lado, adicional al mayor gasto en provisiones (+17,6%) asociado a los deterioros en los indicadores de calidad, la política monetaria contractiva del Banco de la República impactó el costo del fondeo y por consiguiente el margen financiero bruto disminuyó. A pesar de lo anterior, la rentabilidad del sistema mejoró por el efecto de un hecho particular de una entidad bancaria<sup>17</sup>. Al cierre de noviembre de 2016, la utilidad neta ascendió a COP 10,9 billones con un crecimiento del 9,3% frente al mismo periodo del año anterior<sup>18</sup>.

Para 2017 se espera que los indicadores de calidad y cubrimiento presenten un ligero deterioro dado que diferentes sectores económicos se verán afectados por una menor dinámica económica que la registrada en 2016 y el potencial ajuste de la reforma tributaria. Adicionalmente, los resultados del portafolio serán menores con su correspondiente impacto en el estado de resultados, pero no se evidencia una situación de estrés que afecte de manera significativa los resultados financieros de las entidades.

## I. Bancóldex como Banco para el crecimiento empresarial

### Gestión y logros 2016

En 2016, Bancóldex desembolsó recursos por COP 3,89 billones atendiendo a más de 113.000 empresas, especialmente Mipymes, con lo cual el Banco mantuvo su filosofía de atender a todas las empresas sin importar su tamaño, generando soluciones integrales que promovieran el crecimiento empresarial.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos durante 2016 se puede resumir en:

- **Modernización empresarial:** como Banco para el desarrollo, uno de los objetivos claves es profundizar en la financiación de la modernización del aparato productivo. Para ello, Bancóldex desembolsó recursos por valor de COP 1,56 billones.

---

<sup>16</sup> El IRL de Bancos, Corporaciones Financieras, Compañías de Financiamiento Comercial y Cooperativas Financieras se ubicó en 315%, 256%, 271% y 147%, respectivamente.

<sup>17</sup> Éste se relaciona con la transferencia de unas inversiones estratégicas, lo que generó importantes ingresos no operacionales.

<sup>18</sup> La rentabilidad del activo de la banca colombiana (2,2%) se encuentra ligeramente por encima del promedio de América Latina (1,7%), mientras que la rentabilidad del patrimonio se ubicó en 16,2% y resulta inferior y se compara desfavorablemente a nivel regional (18%).

- **Financiación a mediano y largo plazo:** COP 2,56 billones, es decir el 66% del total de los desembolsos fueron colocados a mediano y largo plazo, logrando el objetivo propuesto de transformación de plazo de los créditos.
- **Atención a Mipyme:** COP 2 billones en financiación a las empresas de este segmento.
- **Apoyo a la Internacionalización de la economía:** COP 1,46 billones en financiación a 784 empresas exportadoras. A noviembre de 2016, las exportaciones totales de estas empresas fueron de USD 2.724 millones.
- **Cobertura regional:** el Banco desembolsó créditos a empresarios en 738 municipios del país, cubriendo los 32 departamentos.

De otra parte, Bancóldex como herramienta del Gobierno Nacional, apoyó financieramente a las empresas afectadas por las circunstancias adversas que enfrentó la actividad económica durante el 2016. Es así como, con las líneas de crédito diseñadas por el Banco con los recursos del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo “PIPE 2.0”, creado por el Gobierno Nacional, se desembolsaron créditos por valor de COP 1,19 billones financiando a 13.404 empresas.

## El 2016, un año de consolidación de la estrategia

En 2016 Bancóldex continuó con el proceso de transformación para ser el socio de los empresarios que se atreven a crecer. Por esta razón, se realizó el evento *Crecer 2016*, donde se dedicó un día a los empresarios, visionarios, resilientes y audaces líderes de compañías de todas las regiones del país, que contribuyen diariamente al crecimiento de Colombia.

Crecer 2016 tuvo lugar el 5 de abril de 2016 en Corferias en Bogotá, y contó con la participación de 3.131 personas: 1.754 de forma presencial y 1.377 se conectaron en este espacio a través de la transmisión *vía streaming*.

Los empresarios tuvieron la oportunidad de conectarse con tendencias globales y expertos internacionales como Rita McGrath<sup>19</sup>, Nassim Taleb<sup>20</sup>, así mismo, compartieron sus experiencias empresarios colombianos audaces, que crean empresas con visión, conquistan mercados, se atreven a desafiar los supuestos y evolucionan y se desafían constantemente.

---

<sup>19</sup> Profesora de Columbia University – Business School en Nueva York, es una de las principales expertas del mundo sobre la estrategia en entornos altamente inciertos y volátiles.

<sup>20</sup> Conocido por su obra “El Cisne Negro”, descrito por “The Times” como uno de los 12 libros que más influencia han tenido desde la 2ª Guerra Mundial y es considerado como una de las mentes más brillantes y con más influencia en la actualidad.

El 2016 también representó un año de consolidación de la estrategia del Banco en el frente comercial, pues la gestión se enfocó en acercarse más a los empresarios en las regiones y en el entendimiento de los proyectos de crecimiento de las empresas.

Al interior del Banco, se hicieron avances importantes en los proyectos estratégicos prioritarios (decálogo de proyectos), que buscan fortalecer al Banco para convertirlo en una entidad de crecimiento rentable, más cercano a los empresarios y que genere mayor impacto en el crecimiento del país.

Así mismo, se trabajó en el diseño de unas nuevas métricas para el monitoreo y seguimiento de la gestión corporativa, de las plataformas (front) y de las áreas soporte (middle y back). Con lo anterior, el Banco contará con un seguimiento más robusto de los logros de la estrategia.

En este sentido, a continuación, se mencionan los principales logros del año en los frentes de mayor impacto en el proceso de consolidación de la estrategia.

## **Logros 2016 - Plataformas de Crecimiento<sup>21</sup>**

### **Flujos Globales**

- Consolidación de la unidad de negocio como una plataforma para apoyar la internacionalización de la economía colombiana a través del fortalecimiento de las empresas exportadoras y el apoyo a la exportación de bienes y servicios prioritariamente aquellos que tengan una oferta de valor agregado. Adicionalmente, apoyar el *aterrizaje* o fortalecimiento de empresas extranjeras que promuevan la inversión productiva, la transferencia de conocimiento, la tecnología, e impulsen el desarrollo de cadenas productivas en Colombia.
- Profundización del conocimiento que tiene el Banco sobre el segmento exportador, empresas extranjeras y empresas que soportan la logística de toda la cadena exportadora, tales como las sociedades portuarias y zonas francas entre otras. Este conocimiento ha permitido entender las necesidades financieras y no financieras del sector empresarial y su modelo de negocio exportador y le ha permitido a Bancóldex continuar en la búsqueda y construcción de más y nuevas soluciones financieras y no financieras que puedan satisfacer estas necesidades.

---

<sup>21</sup> Unidades de Negocio. Existen 7 en el Banco que son: Flujos Globales, Expansión Internacional, Escalamiento Empresarial, Inversión y Transformación, Crecimiento Extraordinario, Inserción productiva y Ecosistemas Dinámicos.

- Durante el año 2016, la Plataforma de Flujos Globales apoyo el crecimiento de 725 empresas exportadoras a través de 5.631 operaciones, 879 en dólares y 4.751 en pesos (estas cifras incluyen 4.299 operaciones de descuento de facturas) por un valor total de 1,311 billones de pesos.
- La Plataforma de Flujos Globales posicionó la siguiente oferta de productos financieros y no financieros para el segmento exportador y empresas extranjeras;
  - Líneas de crédito en pesos y en dólares para financiar necesidades de compra o inversión relacionados con el negocio exportador, inversión en maquinaria, equipo, tecnología o instalaciones necesarias para aumentar su competitividad en el mercado internacional así como certificaciones, homologaciones y demás tramites que le faciliten a la empresa su inserción en las cadenas globales de valor.
  - Descuento de títulos valores que respalden las ventas a crédito en el exterior como facturas de venta, Letras de Cambio avaladas, Cartas de Crédito y Garantías Stand By, a través de esta figura se busca que los empresarios colombianos puedan ser más competitivos en su oferta comercial al exterior incluyendo plazos de pago al comprador.
  - Fortalecimiento del modelo de negocio exportador de las empresas a través de consultoría técnica especializada en el Programa 3E – Empresas de Excelencia Exportadora, esto es un instrumento no financiero que busca incrementar las exportaciones de las empresas colombianas.
- En diseño se encuentran instrumentos financieros como Garantías de Riesgo Compartido que faciliten la llegada de empresas colombianas a otros países, así como la llegada de inversión extranjera a Colombia que vea al país como un centro de negocio para exportar, también garantías EX IM que faciliten la importación de productos colombianos en el exterior, adicionalmente, Liquidex Plus como nuevo mecanismo de compra de cartera.
- Fortalecimiento de la red de aliados financieros y no financieros para apoyar el crecimiento de las empresas exportadoras colombianas y empresas extranjeras ubicadas en Colombia, a través de la construcción de relaciones de largo plazo con entidades como PROCOLOMBIA, Cámaras de Comercio, gremios como ANALDEX, ANDI entre otros y agencias regionales de promoción de inversión extranjera.

## **Expansión Internacional**

- Consolidación de la plataforma y ampliación del conocimiento especializado sobre la dinámica empresarial, los modelos de negocios adoptados en los procesos de expansión y las necesidades y las barreras identificadas en dichos procesos. Al igual, que el ajuste al portafolio vinculando los productos del Banco y nuevos esquemas de financiación junto con las filiales, particularmente con Leasing BancolDEX, para poder atender empresas en el exterior.
- Se incrementó la base inicial de clientes potenciales en un 58,4% pasando de 173 a 274 empresas. Sobre esta base, se realizó un trabajo de identificación del tipo de modelo de expansión que han implementado las empresas en Bogotá y las regiones, al igual, que los países destino de esta inversión. Adicionalmente, se realizó una gestión comercial de 200 visitas durante el año 2016, donde se identificaba el modelo de expansión y las necesidades que requería la compañía bien sea en Colombia o en el país destino de la inversión.
- Colocación de recursos por COP 539.534 millones desembolsados a 78 empresas con posición propia fuera del país y aquellas que se encuentran desarrollando su plan de expansión internacional, lo que significó un cumplimiento del 235% sobre lo presupuestado. Vale la pena destacar que el 67,5% de los desembolsos se destinaron a la industria manufacturera, ubicada principalmente en Bogotá, Valle, Atlántico y Antioquia. Del total de crédito otorgado en la Plataforma, USD 62,2 millones se destinaron a financiar las inversiones requeridas por 18 empresas para el establecimiento o consolidación de su posición propia en el exterior principalmente en Ecuador, Perú, Panamá, Estados Unidos y México.
- Según sondeos del año 2016, se estima que hay cerca de 80 empresas colombianas identificadas en Ecuador. Por tal razón se realizó una gestión comercial en ese país en conjunto con Procolombia, en la cual participaron 14 empresas colombianas radicadas en ese mercado. Esto conllevó al diseño de un cupo especial de crédito para las empresas colombianas en dicho país, que está dirigido a atender las necesidades financieras de mediano plazo.

## **Escalamiento empresarial**

- En la ejecución de 2016, se logró una adecuada definición de la plataforma para apoyar el proceso de escalamiento empresarial, mediante el acompañamiento en la financiación de inversiones de modernización a empresas que atienden el mercado nacional, y que tengan crecimientos importantes en sus ventas.

- Se logró una buena identificación, segmentación y caracterización de empresas del mercado nacional y sus porcentajes de crecimiento y cobertura local, que arrojó un universo de 18.717 empresas consideradas como clientes, ya que han tendido algún contacto con el Banco en su historia y 70.257 unidades empresariales prospectos, sobre las cuales Bancóldex no ha tenido todavía contacto alguno.
- Se logró una colocación de recursos por COP 1,4 billones en 4.175 empresas con operaciones de leasing y redescuento, dentro de la cuales el 51% se realizó en líneas tradicionales y 49% en líneas especiales particularmente destinadas a la modernización de la pyme, muy acorde con la estrategia de esa plataforma ya que el 72% de los recursos desembolsados fueron destinado a la pyme y tan solo el 28% a gran empresa. La plataforma participa con el 37% del total de los desembolsos del Banco.
- Estos recursos fueron colocados con tasas de interés generadoras de valor para el Banco y en plazos largos, lo que le arroja una duración de la cartera interesante, al registrar que el 81% de los recursos fueron colocados a mediano y largo plazo.
- Se definió el modelo de atención, gestión comercial, retención y fidelización de los clientes, coherente con las necesidades de los empresarios que conforman esta plataforma.
- Hubo una adecuada selección de los aliados con los que se trabajó, tanto en intermediarios financieros, como en gremios y en empresas.

### **Inversión y transformación**

- En 2016, se desarrolló un Programa de Alistamiento para el área comercial del Banco, con finalidad de identificar empresas que puedan recibir capital inteligente y conectarlas con fondos de capital privado. Se encontró que tanto los fondos de capital locales como extranjeros presentan dificultades para acceder a empresas de calidad, disminuyendo los cierres de inversión. Por su parte, Bancóldex cuenta con un flujo natural de empresas que en ocasiones no necesita apalancamiento para su crecimiento, pero si a través de capital inteligente. Por ende, se creó y ejecutó el programa de alistamiento del Área Comercial con el cual se busca que en el 2017 sea posible la identificación acertiva de empresas que puedan necesitar capital inteligente y que al mismo tiempo pueda acceder a este a través de las plataformas y las oficinas regionales.

- Se inició la labor activa de identificar 15 fondos de PE/VC<sup>22</sup> que estuvieran interesados en invertir en Colombia y de estos, 8 cumplieron con las políticas de inversión de Bancoldex Capital e ingresaron al pipeline (etapa de evaluación). En el 2016 se invirtieron COP 15.000 millones en el fondo Ashmore Andino II y USD 5 millones en Darby Latin American Private Debt Fund III, lo cual permitió al fondo tener su primer cierre. Se generó una agenda de trabajo en conjunta con el Fondo Darby Latin American Private Debt Fund III, al cual se le presentaron 7 empresas, que continúan en proceso de debida diligencia.
- A lo largo del año se realizaron acercamientos con 24 empresas que presentaban necesidades latentes de inversión directa de equity. Aquellas empresas que se encontraban en condiciones, fueron remitidas a diversos fondos de capital con el fin de densificar el ecosistema, generar un trackrecord para el Banco y crear más casos de éxito. En algunos casos se hizo un acompañamiento posterior para mejorar sus probabilidades de éxito en la consecución de los recursos y sus procesos operativos.
- Se realizó un estudio para determinar aquellos inversionistas potenciales nacionales e internacionales que podrían invertir en el Fondo de Fondos Bancoldex Capital en el 2017. Se estableció la estrategia de valor agregado y se contruyeron diferentes bases de datos de Limited Partners a nivel nacional e internacional. Así mismo, se realizaron acercamientos como potencial inversionistas. La meta para el 2017 es atraer capital por COP 78.000 millones para el compartimiento de Capital para Crecer (PE), para el compartimiento de Capital para Emprender (VC): COP 15.000 millones, y para el compartimiento Capital para Nacer (Semilla): COP 10.000 millones.
- Se establecieron alianzas con bancas de inversión con el fin de ser reciprocamente proveedores de pipeline para los diferentes proyectos de cada uno y conectarlos con fondos de capital. Así mismo, se realizó una labor exhaustiva en el establecimiento de relaciones con fondos de capital para suministrarles pipeline que se ajustará a sus respectivas políticas de inversión.

### **Crecimiento Extraordinario**

- Bancóldex ha hecho una apuesta para desarrollar la deuda como instrumento de financiación para empresas en etapas tempranas de desarrollo. Para esto, el Banco inició su primer año de dicha apuesta de la siguiente manera:

---

<sup>22</sup> PE: Private Equity (Fondos de Capital Privado)

VC: Venture Capital (Fondos de Capital Emprendedor)

**Línea de crédito especial** para empresas con menos de 5 años de facturación, con tasa, formas de pago y periodos de gracias adecuadas de acuerdo las necesidades del negocio. Con esta línea de crédito, se colocaron cerca de COP 12.900 millones beneficiando a más de 70 empresas en el país.

Se realizó el **Programa Mentores Bancóldex**, a través del cual se buscó un mayor acercamiento del equipo de colaboradores del Banco a un segmento, que a la fecha había sido desconocido para ellos, logrando una mayor comprensión de las dinámicas de estas empresas, sus necesidades, debilidades y fortalezas, de tal forma que se puedan orientar de manera más asertada los productos y servicios diseñados por el Banco para este segmento. En la primera cohorte, participaron 9 empresas de Bogotá, Caldas y Quindío, con 18 mentores del Banco.

Se modificaron las **políticas internas del Banco** con respecto a la tipología de intermediarios financieros tradicionales que se han venido manejando, de tal forma que hoy podrán ser intermediarios financieros, aquellas instituciones con programas de crédito emprendedor y experiencia en el segmento, que no necesariamente son las entidades financieras tradicionales. A diciembre de 2016, ya se cuenta con el primer aliado financiero especializado en crédito emprendedor.

Se realizaron **alianzas con Bancolombia y Actuar Caldas**, para que, de la mano de la Cámara de Comercio de Cali y el Programa Manizales Más, respectivamente, estas entidades financieras puedan desarrollar un mayor conocimiento del segmento y así una metodología de evaluación de riesgo crediticio más asertada con la naturaleza de empresas en etapas tempranas de desarrollo.

## **Ecosistemas Dinámicos**

Teniendo en cuenta que esta plataforma está conformada por tres unidades, a continuación se presentan los principales avances obtenidos en cada una de ellas.

### **Coordinación Inteligencia de Ecosistemas**

- En abril de 2016 en el evento CRECER, se llevó a cabo el lanzamiento oficial del Atlas de Complejidad Económica de Colombia- DATLAS, el cual ha sido liderado por el equipo de Bancoldex con la orientación de la Universidad de Harvard.
- A lo largo del año, se ha socializado el DATLAS, mediante talleres sobre el uso y aplicaciones de la herramienta en 12 regiones: Antioquia, Valle, Atlántico, Bolívar, Magdalena, Risaralda, Caldas, Huila, Cauca, Quindío, Santander y Bogotá. En estas

jornadas participaron empresarios, universidades, representantes de Cámaras de Comercio y de organizaciones que fomentan el crecimiento empresarial en los diferentes territorios. Adicionalmente, se generaron 32 perfiles departamentales con la información generada por la herramienta, con el propósito de propiciar su consulta y análisis en todas las regiones del país.

- Desde su lanzamiento, DATLAS Colombia se ha convertido en una herramienta potente y pertinente para el desarrollo empresarial, que ha convocado el interés de actores como el Gobierno, la academia, las organizaciones que fomentan el crecimiento empresarial y los empresarios, quienes la han utilizado con diferentes fines.
- Compañías interesadas en diversificar su portafolio han hecho un uso aplicado del DATLAS, tomando el análisis de la herramienta como insumo para la selección y priorización de oportunidades, sobre las cuales podrán generar nuevas líneas de negocio.

En 2017, se desarrollará una segunda fase de la herramienta, nuevamente en alianza con el Centro para el Desarrollo Internacional (CID) de la Universidad de Harvard, que incluirá información actualizada y nuevas variables para ampliar el análisis de complejidad y oportunidades de sofisticación al sector agrícola.

### **Coordinación Estructuración de Proyectos**

- La Coordinación de Estructuración de Proyectos (CEP) inició oficialmente sus actividades en enero de 2016, definiendo el foco de proyectos de interés para gestionar, estructurar y/o conceptualizar. En este sentido se declaró como proyectos objetivo aquellos que i) contaran con la participación de empresas líderes de la industria, ii) estuvieran alineados con las capacidades productivas regionales y permitieran aprovechar oportunidades de sofisticación, iii) requirieran o se beneficiaran de tener articulación interinstitucional y que iv) contribuyeran de forma evidente a detonar crecimiento empresarial en la región correspondiente.

En consecuencia, durante 2016 el equipo de trabajo identificó varias iniciativas que se ajustaban al perfil de los proyectos objetivo de esta coordinación, dentro de los que están: Atlántico -Monómeros Colombo Venezolanos (nueva planta de super fosfatos), Risaralda - Busscar (producción de bus híbrido), Valle del Cauca - Centro de Desarrollo para el sector de Proteína Blanca, Antioquia -UMO

(producción de sillas certificadas para sector aeronáutico comercial), Santander - Ecodiesel (aprovechamiento de oportunidades de sofisticación y diversificación a partir de aceite de palma), Región Caribe -modelo Competitivo Regional Zona Norte (Sector Palma - Oleoquímica), Nacional - Plataforma Estratégica de Superficie PES (sofisticación de industria metalmecánica y relacionadas, para la provisión de materiales requeridos en producción de 8 nuevas fragatas militares que reemplazarán flota actual del país).

- En el caso de esta última, se suscribieron dos Acuerdos de entendimiento, con Cotecmar y con la Cámara de Comercio de Dosquebradas, que formalizan el interés mutuo para desarrollar actividades dirigidas a la identificación, conceptualización y estructuración de proyectos para el despliegue del Programa PES. Estos acuerdos servirán de soporte para la ejecución de actividades específicas, que seguramente se traducirán en Convenios interinstitucionales con estas mismas entidades durante 2017.

En los demás casos se adelantaron gestiones para contribuir a la conceptualización, priorización o estructuración de proyectos específicos, e igualmente se propició la conexión con aliados relevantes para el despliegue del proyecto o iniciativa respectiva.

- Adicionalmente, desde marzo de 2016 se inició la conceptualización y posterior puesta en marcha de la consultoría con el equipo de EDIS (Economic Development Innovations Singapore), la cual tiene por objetivo la “Aplicación de los principios de Singapur para el fortalecimiento de clusters industriales y la profundización de la estrategia de Promoción de Inversiones de Colombia”. Este trabajo se adelanta en alianza con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Programa de Transformación Productiva y Procolombia, así como con la participación de Colciencias y entidades regionales. Con esta iniciativa, se están recopilando insumos clave para la conceptualización de iniciativas y proyectos que contribuyan al fortalecimiento de los clusters seleccionados: Petroquímica y Cosméticos/BioCosméticos.

### **Coordinación de Consultoría y Formación Empresarial**

Los programas y actividades de consultoría y formación empresarial se focalizaron en tres ejes temáticos: Gestión estratégica de modelo de negocio, Gobierno Corporativo y Estructuración financiera.

### **Programas de Consultoría**

### **1. “Programa Empresas de Excelencia Exportadora - 3E – OLA III”:**

- Con el apoyo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, se abrió la convocatoria que invitó a las empresas exportadoras no minero-energéticas a participar en el proceso de selección y vinculación al Programa “Empresas de Excelencia Exportadora -3E – Ola III”. En este programa las empresas seleccionadas tienen la oportunidad de dinamizar su modelo de negocio internacional y realizan ejercicios de validación de mercado, cliente y modelo de negocio hasta culminar con un plan de trabajo detallado. Se postularon 49 empresas, de las cuales 39 fueron calificadas como beneficiarias del Programa, pertenecientes a 10 regiones del país. El valor de las exportaciones de las 39 compañías calificadas como elegibles del Programa – 3E – OLA III, a diciembre del 2015, ascendieron a USD2.065 millones.

Las intervenciones estratégicas<sup>23</sup> se están llevando a cabo por el equipo consultor del Consorcio 3E (capacitado en la metodología 3E y expertos en estrategia de modelos de negocio exportador e instrumentos de comercio exterior) con el apoyo de entidades como Procolombia y las Cámaras de Comercio regionales.

### **2. Programa Gobierno Empresas de Familia – CII**

- Con recursos de cooperación internacional con la CII<sup>24</sup> se inició en el 2016 este programa que tiene dos componentes: uno de transferencia de conocimiento y generación de capacidades y el otro de asistencia técnica directa (ATD’s), dirigido a clientes con servicios financieros del Banco. Con este programa se intervendrán 8 empresas de cuatro regiones del país.

### **3. Programa “Fortalecer Capacidades Regionales de Transformación” -Iniciativa Consejo Regional de Cámaras de Comercio**

- El objetivo de este programa es fortalecer la oferta regional de consultoría especializada en dos áreas críticas para impulsar el crecimiento empresarial de doble dígito en Colombia: Gobierno Corporativo y Estrategia Competitiva. Este programa será desarrollado en alianza con la Cámara de Comercio de Barranquilla como Cámara coordinadora de la red de cámaras del caribe

---

<sup>1</sup>Cuatro empresas culminaron la intervención, 19 va en el 90% y las empresas restantes finalizarán el Programa durante el primer semestre del 2017.

<sup>24</sup> CII: Corporación Interamericana de Inversiones-BID

colombiano y para ello a finales de 2016 se firma el Convenio que se ejecutará en el primer semestre del 2017.

### **Actividades de Formación e Intervención Presencial**

#### **1. Programa Integral de Intervención Estratégica - PIIE**

- Durante el año 2016, el Banco desarrolló el “Programa Integral de Intervención Estratégica”- PIIE, el cual es un esquema de intervención empresarial que recoge las mejores prácticas de la capacitación y algunos elementos de la consultoría, construyendo conocimiento particular de forma colectiva. Este programa integró tres líneas temáticas: Gestión estratégica en modelos de negocio; Gobierno corporativo en empresas de familia y Sostenibilidad financiera. Se efectuaron nueve (9) PIIE’s, en asocio con las Cámaras de Comercio de Manizales, Pereira, Cali, Dosquebradas, Ibagué, Santa Marta, Cartagena, Bucaramanga y Aburrá Sur<sup>25</sup>.

#### **2. Talleres y seminarios**

- Con el apoyo de CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, se realizaron tres seminarios denominados “BUEN GOBIERNO, LA APUESTA DE LOS EMPRESARIOS QUE SE ATREVEN A CRECER”, con la participación de 74 directivos en las ciudades de Dosquebradas, Cali y Medellín.
- Con el fin de fortalecer en las pymes exportadoras su gestión financiera de operaciones en dólares, se llevaron a cabo seis talleres, denominados "Garantice la rentabilidad de sus operaciones en el exterior, mitigando sus riesgos de tasa de cambio", con la participación de 196 empresarios de las ciudades de Pereira, Cali, Cartagena, Santa Marta, Medellín y Armenia.
- Se desarrolló el taller “El riesgo de la financiación vía deuda y su impacto en el emprendimiento” para fortalecer las capacidades en las instituciones del ecosistema emprendedor en Colombia, sobre la deuda como alternativa de financiación para empresas en etapa temprana, este taller se llevó a cabo en Bogotá con la participación de 14 entidades que apoyan este ecosistema.

### **Actividades de Formación Virtual**

---

<sup>25</sup> Se beneficiaron de esta actividad cerca de 130 Pymes y más de 300 directivos en las regiones.

- Con el fin de lograr una mayor cobertura y alcance regional con actividades de fortalecimiento empresarial, se establecieron cursos de E-learning de libre navegación (Mooc – Massive Online Open Course) y cursos de E-learning con un novedoso esquema de profundización y acompañamiento<sup>26</sup> que permitió a las empresas poner en práctica el conocimiento adquirido. Como complemento se realizaron videoconferencias de sensibilización en temas gerenciales. Con estos esquemas virtuales de formación, se beneficiaron 4.069 empresarios de 102 ciudades y municipios.

### **Gerencia de Inserción Productiva**

- En 2016, se realizó la definición y el lanzamiento de la nueva plataforma para contribuir a generar acceso a crédito en condiciones apropiadas para las microempresas, mediante la realización de alianzas con entes territoriales y la dinamización de los desembolsos con entidades intermediarias orientadas preferencialmente a la financiación de microempresas y entidades bancarias.
- Colocación de recursos por COP 631.600 millones en 108.800 operaciones por la plataforma de Inserción Productiva e Inclusión Financiera, a través de 46% en líneas tradicionales y 54% en líneas de convenios y otras.
- Divulgación del mecanismo de alianzas con entes territoriales entre los nuevos alcaldes y gobernadores con el fin de incentivar la oferta de crédito para las micros y pequeñas empresas.
- Se firmaron 14 convenios interadministrativos con entidades territoriales y dependencias del gobierno central.
- Se colocaron COP 217.443 millones en 34.815 operaciones con cargo a recursos de líneas de convenio.
- La red de Entidades Orientadas a Crédito Microempresarial - EOCM para el año 2016 cerró con 72 entidades conformada así: 37 cooperativas, 18 ONG's financieras, 1 caja de compensación, 3 fondos de empleados, 1 mutual, 1 Infi y 5 entidades constituidas como S.A. o S.A.S cuyo core principal es la financiación; adicionalmente conforman la red 4 Bancos y 2 Corporaciones Financiera C.F.

---

<sup>26</sup> Se realizaron 12 cursos en los que se beneficiaron 816 directivos de Pymes.

- Se reactivaron en desembolsos 3 entidades orientadas a crédito a microempresas diferentes de bancos y compañías de financiamiento comercial con desembolsos por COP 168.006 millones en 48.393 operaciones.
- La colocación a través de Intermediarios financieros vigilados creció un 45% pasando de COP 131.129 millones en el año 2015 a COP 191.124 millones para el año 2016.
- Mejoramiento del proceso de redescuento para facilitar los desembolsos de intermediarios financieros para microempresas.
- Contribución en la construcción de la metodología para la vinculación y análisis de entidades para la financiación y apoyo de empresas en etapas tempranas.
- Atención de compromisos administrativos y comerciales generados por ser Bancoldex, entidad del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas y atención a compromisos de gobierno nacional para la financiación y el desarrollo de mipes a nivel regional.
- Contribución a la propuesta de un nuevo vehículo para la Inserción Productiva y la Inclusión Financiera.

## **Logros de los proyectos estratégicos de Bancóldex**

### **1. Movilización y Transformación**

A lo largo de 2016, la Gerencia de Relaciones Corporativas profundizó la implementación del proceso de movilización del talento humano de la organización –basado en el liderazgo adaptativo- que se había empezado a ejecutar durante el último trimestre de 2015, como un paso determinante para el avance de la nueva estrategia corporativa de Bancóldex.

A partir de la observación y diagnóstico realizados al finalizar 2015, en enero de 2016 se pusieron en marcha las siguientes actividades:

- Siete talleres de liderazgo adaptativo –con todos los funcionarios de la organización- con el fin de movilizar los equipos hacia la transformación y generar competencias que contribuyan a una gestión inteligente y articulada –en todas las áreas del banco- encaminada a implementar la estrategia.
- Conformación de un grupo de colaboradores de distintas áreas de la organización –los 33- que estuviera en la capacidad de actuar, conectados

entre sí y a su vez con todas las áreas al interior del banco, con el propósito de fortalecer el liderazgo colectivo en la organización.

- Creación de 12 espacios colectivos de diálogo, llamados Conversaciones para crecer, que aportaron a construir una comunicación más fluida y directa entre la Presidencia de BancolDex y todas las personas de la organización.

Como resultado de estas actividades, fue posible identificar nuevos desafíos que debían abordarse para continuar con la movilización de la organización, lo que permitió definir una ruta para reforzar la apropiación de la estrategia que integró los siguientes pasos:

- **Crear para crecer:** realización de una sesión de trabajo colectivo -de un día de duración- con todas las personas del Banco con el fin de profundizar en el conocimiento y apropiación de la nueva estrategia del Banco.
- **Taller** con el equipo directivo para identificar y decidir las prioridades colectivas alrededor de la implementación de la estrategia en 2016, orientado a fortalecer las capacidades de trabajo en equipo del comité y la priorización de las líneas estratégicas a trabajar.
- **Afianzar las capacidades de liderazgo en el equipo directivo**, directores, jefes y coordinadores a través un taller sobre organizaciones inteligentes que aportó al fortalecimiento del trabajo en equipo y el empoderamiento de los funcionarios.
- **Café BancolDex:** realización de 18 espacios de conocimiento y conversación – con todas las personas de la organización- sobre temas que contribuyeran a reforzar el propósito de la organización.
- **Semana del diseño de servicios:** entre el 24 y 28 de octubre de 2016, 33 funcionarios participaron de un taller enfocado en generar conocimiento y competencias en el diseño de servicios centrado en el usuario, con el fin de incidir en la forma de trabajar al interior de la organización y para que las herramientas aprendidas puedan replicarse a los demás funcionarios del banco.

Por último, y gracias lo observado durante el avance de las actividades realizadas durante el año, se finalizó el año con el ejercicio de definición de la cultura que requiere la organización en sintonía con su nueva estrategia corporativa. En este proceso se identificaron ocho valores que pueden impulsar el avance de la estrategia corporativa y conducir a la organización a continuar en su proceso de ser cada vez más inteligente, adaptativa, anti-frágil y resiliente, orientada a crecer y evolucionar a través del tiempo: trabajo en equipo, apertura al cambio, integridad, responsabilidad, pasión por servir, promoción de la diversidad, excelencia, meritocracia.

## **2. Capitalización Bancóldex**

En diciembre de 2015, Inverlink S.A. presentó a la Junta Directiva del Banco los resultados obtenidos en el due diligence y la valoración que realizaron a Bancóldex.

Adicionalmente, Inverlink presentó a la Junta Directiva un informe sobre la viabilidad, pertinencia y oportunidad de la consecución de socios estratégicos o la enajenación de acciones del Banco por parte de la Nación.

Lo anterior, fue un punto de partida para que en 2016, el Banco iniciara la misión de buscar entidades, especialmente multilaterales, interesadas en invertir en Bancóldex. En 2017, el Banco continuará con el proceso de entrada de un socio – inversionista.

## **3. Capitalización Leasing Bancóldex**

El objetivo de este proyecto era vincular un socio estratégico a Leasing Bancóldex, que permitiera aumentar su capacidad de apalancamiento, cambiar el régimen de contratación y fortalecer el gobierno corporativo de la entidad para crecer.

En 2015, la Corporación Interamericana de inversiones del BID –CII, manifestó su interés en participar en el capital accionario de la compañía, no obstante en 2016 teniendo en cuenta el cambio de estrategia de la CII, la nueva administración de esa Entidad manifestó su interés por invertir en Bancóldex como matriz del grupo y no sólo en Leasing Bancóldex; por lo tanto este proyecto se fusionó con el de capitalización de Banco.

## **4. Gobierno Corporativo**

Durante 2016, Bancóldex logró la implementación de 24 recomendaciones realizadas por la *International Finance Corporation* – IFC en materia de Gobierno Corporativo. Así mismo, en el 2017 se continuará con la implementación de 21 medidas restantes orientadas al fortalecimiento del gobierno corporativo de Bancóldex.

## **5. Desinversión en Segurexpo**

Durante el año 2016 se adelantaron las siguientes actividades:

Durante el primer trimestre de 2016 se culminaron las actividades tendientes a la expedición del decreto que aprobara el programa de enajenación de las acciones que el Banco y La Previsora poseen en Segurexpo.

El 24 de junio de 2016, se expidió el Decreto 1007 por el cual se aprueba el programa de enajenación, el cual tiene una vigencia de un año contado a partir de su publicación, prorrogable por el Gobierno Nacional hasta por un año más en el evento que ello sea conveniente para cumplir con los propósitos y objetivos del mismo.

Con la expedición del decreto, el 30 de junio de 2016, el Banco y la Previsora solicitaron a la Superintendencia Financiera de Colombia la inscripción temporal de las acciones. Luego de aportada y aprobada la totalidad de la documentación por esa Superintendencia, el 18 de noviembre se expidió la Resolución 1431 por medio de la cual se ordena la inscripción temporal en el RNVE. Así las cosas, durante 2017 se continuará con el proceso de oferta de dicha participación accionaria.

## **6. Estructura y Sinergias con Filiales**

El Banco planteó la necesidad de llevar a cabo un proyecto con el objetivo de re-diseñar e implementar un nuevo modelo de operación y estructura organizacional que soporte la estrategia corporativa de Bancóldex y sus filiales y el modelo de negocio definido, permitiendo de esta manera capturar beneficios en eficiencia y efectividad para las tres entidades. Para ello en julio de 2016, se contrató a la firma de consultoría Ernst & Young S.A.S. para desarrollar la etapa de diseño del proyecto mencionado.

Durante el año 2016, se desarrolló el proyecto teniendo como resultado la finalización del diagnóstico del modelo de operación actual y de la estructura organizacional actual, así mismo se avanzó en el diseño de alto nivel del nuevo modelo de operación, y estructuración de la línea base del caso de negocio que sustentará financieramente el diseño planteado, visualizándose un modelo de operación integrado de “gestión compartida” basado en procesos, flexible para responder a las necesidades estratégicas de las 3 entidades, con enfoque hacia el cliente, respetándose la naturaleza jurídica del negocio, delegación de profesionalidad y optimización del gasto.

El avance del proyecto en su etapa de diseño (*alcance de lo contratado con la firma consultora*) se encuentra en un 70%, a cierre de diciembre de 2016. Durante los meses de enero y febrero de 2017, se terminarán las etapas de construcción del diseño detallado del modelo de operación y estructura organizacional y, finalmente

se entregará la hoja de ruta para la etapa de implementación, todo lo anterior soportado en un caso de negocio que sustente financieramente el diseño propuesto, de esta manera se dará por terminada la etapa de diseño contratada con la firma de consultoría y se dará inicio a la etapa de implementación.

## **7. Vehículo de Inserción Productiva e Inclusión Financiera**

Con el objetivo de atender de forma diferenciada a las microempresas y de contribuir a su inserción en el sector productivo, el Banco se propuso estructurar un vehículo especializado, enfocado en Inserción Productiva e Inclusión Financiera para este segmento. Este vehículo permitirá atraer nuevos jugadores, desarrollar incentivos para escalar soluciones innovadoras, ofrecer financiación bajo el esquema de redescuento, y crear redes sostenibles de negocio, para así dinamizar y densificar los ecosistemas de inclusión financiera e inserción productiva en el país.

Durante el 2016, la Vicepresidencia Ejecutiva y de Estrategia lideró el proyecto de estructuración de la estrategia del vehículo, con la ayuda de todas las áreas del Banco involucradas en este importante desafío. Durante el año, el Banco se concentró en fortalecer la Unidad de Inserción productiva e Inclusión Financiera dentro del Banco como una de las siete plataformas, para luego avanzar en la búsqueda de un socio estratégico interesado en invertir en el Vehículo, una vez escindido de la estructura del Banco.

Así mismo, en 2017, con el acompañamiento de un equipo consultor, se diseñará y estructurará el vehículo y posteriormente se escindirá del Banco para que nazca como una nueva Entidad que atienda de manera diferencial el segmento de la pequeña y micro empresa con grandes desafíos de productividad.

## **8. Fondo de Fondos**

En respuesta a la estrategia de Bancóldex y continuando con el propósito de ofrecer instrumentos que faciliten el acceso a capital de empresas, así como al desarrollo de la industria de fondos de capital privado y emprendedor en el país, se inició durante el año 2016 la estructuración del vehículo denominado Fondo de Capital Privado Bancóldex Capital Fondo de Fondos, que tiene la naturaleza de un fondo de inversión colectiva, cerrado y de largo plazo.

Dicha estructuración comprendió desde la creación de un reglamento de inversión junto con sus respectivas adendas, dado que el vehículo está diseñado por compartimentos; el diseño del gobierno corporativo que lo regirá, así como la estructura del equipo que estará a cargo del mismo y sus respectivas funciones,

hasta la revisión y adecuación de procesos internos en el Banco, logrando así tener a cierre del 2016 un fondo de fondos completamente estructurado para iniciar su operación en 2017.

## **9. Cuenta de Ahorros**

Durante el año 2016, para el proyecto Cuenta de Ahorros se ejecutaron las actividades incorporadas en el plan de trabajo de acuerdo con los tiempos estimados en el cronograma. Sin embargo, el proceso de selección del proveedor de monitoreo transaccional tomó tres (3) meses más de lo esperado debido a que tanto el proveedor como la solución debían cumplir a satisfacción todos los requerimientos del Banco en temas de monitoreo transaccional no solo para el producto Cuenta de Ahorros sino para todos los productos del Banco. Una vez seleccionado el proveedor se revisaron las actividades y se presentó al Comité de Dirección y a la Junta Directiva donde se tomó la decisión de modificar el cronograma de presentación a la Superintendencia Financiera para el mes de abril de 2017.

## **10. Desarrollo de Nuevos Productos**

Durante el año 2016, se concentraron los esfuerzos en el diseño y estructuración de nuevos productos y servicios, que permitan atender las necesidades de las empresas en sus diferentes etapas de crecimiento. Dentro de los productos desarrollados se encuentran:

- a) Esquema para vincular nuevos intermediarios orientados al “Crédito Emprendedor”,
- b) Estructuración interna del proceso de “Crédito Directo a Empresas”,
- c) Activación del portafolio completo de Bancóldex con Intermediarios Financieros del Exterior,
- d) Activación de la plataforma Inversión y Transformación -Programa de entrenamiento “Gestión de Negocios de Inversión” dirigido a la fuerza comercial de Bancóldex-,
- e) Incorporación de programas de acompañamiento empresarial a los convenios de crédito,
- f) Producto de descuento “Liquidex Plus”, orientado a la generación de liquidez de los proveedores de grandes compradoras y,
- g) Programa de acompañamiento para la identificación y estructuración de proyectos.

Durante 2017, los últimos tres productos continuarán en fase de implementación.

Por otra parte en este mismo año, Bancóldex comenzó a diseñar los siguientes proyectos para ser desarrollados en 2017:

- a.) El producto Liquidex Proveedor Extendido es un esquema orientado a facilitar el descuento de proveedores que hacen parte de cadenas productivas específicas.
- b.) Modelo de Scoring busca crear una metodología que permita evaluar de forma adecuada a las empresas en etapa temprana cuando requieren recursos de financiación. Este conocimiento sería transferido a los intermediarios financieros.
- c.) Estructuración programa de crédito para el sector agropecuario exportador con el apoyo del Ministerio de Agricultura.
- d.) Descuento electrónico de títulos valores físicos tiene como objetivo facilitar la operatividad de los productos de Liquidex para masificarlos en el segmento empresarial.

## Otros logros

### Cooperación y Relaciones Internacionales

En el 2016, la implementación de la estrategia corporativa supuso enfocar los esfuerzos a apoyar el fortalecimiento institucional y el desarrollo de productos y servicios del Banco dirigidos a detonar el crecimiento empresarial.

En este sentido, se llevó a cabo la segunda reunión del Comité Consultivo Internacional donde se discutió el rol de la banca de desarrollo en un momento desafiante para la economía, con el fin de promover el crecimiento empresarial de Colombia. Ésta contó con la participación del expresidente del Banco de Desarrollo de Canadá, expertos mexicanos de Bancomext y NAFINSA, el ex ministro de Hacienda Rudolf Holmes, además de los líderes de las entidades de gobierno aliadas del Banco.

Además, se movilizaron recursos de cooperación para complementar los esfuerzos de la Institución en servicios no financieros, apoyando el desarrollo del proyecto de dinamización de clusters industriales en Colombia a partir de la experiencia de Singapur. Así como el desarrollo de productos y servicios para etapa temprana con el apoyo de agencias multilaterales y la sofisticación de productos y servicios no tradicionales de exportación con el apoyo de Corea.

## **Gestión del talento humano y bienestar**

Durante el 2016, se actualizaron los perfiles de los funcionarios, se rediseñaron las políticas de capacitación con el fin de fortalecer las competencias de los funcionarios frente a la implementación de la estrategia, en áreas tales como:

- Fortalecimiento de capacidades
- Generación de nuevas competencias
- Desarrollo dentro del Banco

Por otra parte, se implementó una nueva herramienta de evaluación de desempeño, que activó la conversación entre los jefes y sus colaboradores, con el fin de identificar planes de carrera y brechas en competencias.

En cuanto a retención del talento humano, se rediseñó el programa de bienestar social “Estar Bien”, con el fin de que tienen como eje central el funcionario visto de manera integral y cuyos principios son:

- Para todos
- Para nuestro desarrollo integral
- Para compartir
- Para mejorar
- Claro, sencillo y fácil de usar

Dando cumplimiento a lo requerido por el Decreto 1072 del 2015 el área de Seguridad y salud en el trabajo se realizaron importantes avances en los aspectos de organización, planificación, implementación y verificación.

Para el 2017, Bancóldex trabajará activamente en el diseño e implementación del sistema de gestión por competencias y de compensación variable.

## **Gestión de la Innovación**

La gestión de innovación durante el 2016 se priorizó en estos aspectos: 1) Formación en Innovación, 2) Desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios, 3) Implementación de ideas ganadoras del Torneo de Innovación de 2015 y, 4) Apoyo activo en la realización de la Feria Sectorial de Innovación y demás actividades del MinCIT.

Desde el Departamento de Direccionamiento Estratégico –DDE, se gestionó la implementación del proyecto “Oferta Integral de Servicios MinCIT”, idea creada por el equipo

*“Pa’ que nos invitan pues!?”*, que ocuparon el tercer puesto en el torneo de innovación del sector CIT y 1° puesto del torneo de innovación 2015 de Bancóldex.

Por otro lado, Bancóldex apoyó al MinCIT en la planeación y definición de la Feria Sectorial “Picnovation 2016” que se realizó el 7 de diciembre, que contó con la participación del MCIT, las 11 entidades adscritas y más de 100 funcionarios y asistentes (en los que se encuentran colaboradores del sector, patrocinadores y líderes de innovación, mercadeo y comunicaciones).

Es importante resaltar que Bancóldex también apoyó activamente al Mincit, logrando: 1) que tres Entidades del sector tengan un Modelo de Gestión de Innovación implementado, 2) que nueve Entidades tengan un proceso de innovación definido 3) contar con herramientas implementadas. Adicionalmente, se logró que todos los meses el Club de Innovación se desarrollara compartiendo temas de interés para gestionar la innovación con expertos y con la participación y liderazgo de la 11 entidades.

Finalmente, Bancóldex logró ser finalista en los premios Índigo 2016 (premios organizados por el MinCIT a nivel nacional) en la categoría “Innovación en Seguridad y Privacidad” con la iniciativa “Riesgo, sinónimo de oportunidad”, la cual consistió en la integración del modelo de administración de riesgos operativos en sinergia con el sistema de gestión de seguridad de la información, de tal manera que logró optimizar recursos, agregar mayor valor, generar informes consolidados, con vista única e integral de los riesgos de los procesos.

## **II. Bancóldex como administrador de Programas Especiales**

### **• Unidad de Gestión para el Crecimiento Empresarial – iNNpulsa Colombia**

El comportamiento de la economía nacional en 2016 demostró que la dependencia de los commodities ya debe transformarse para buscar nuevos caminos para el desarrollo nacional. Se confirmó que se debe seguir fortaleciendo el emprendimiento y la innovación, como generadores de conocimiento para conseguir un alto valor agregado en los sectores productivos.

En Colombia se viene complementando la política de emprendimiento e innovación tradicional con una evolución del concepto hacia el emprendimiento innovador y la innovación empresarial, el cual genera un mayor impacto económico, capaz de generar riqueza.

iNNpulsas ya ha venido trabajando con los emprendedores, empresarios e innovadores del país, apoyándolos desde diferentes focos que buscan darle respuesta a sus necesidades y encontrar espacios que los lleven a dar el siguiente paso. Así, en 2016 iNNpulsas:

- Movilizó más de COP 85.000 millones a través de instrumentos de cofinanciación, de los cuales COP 33.000 millones fueron aportados en contrapartidas por privados.
- Apoyó 13.321 empresas/emprendedores mediante convocatorias de cofinanciación.
- A través de distintas iniciativas como Héroes Fest (nacional y regional), emprendetones y Héroes Talk entre otros, se impactó a personas de los 32 departamentos del país.
- Está atendiendo a 2.314 personas víctimas de desplazamiento y violencia, por medio de las convocatorias de inclusión productiva.

### **iNNpulsas trabaja para cambiar la mentalidad y cultura de los colombianos**

La aversión al riesgo, la baja capitalización del fracaso, la limitada apropiación de lecciones y aprendizajes, y las dificultades para construir visiones de largo plazo, son factores que afectan los ecosistemas de emprendimiento e innovación en el país. Dado lo anterior, iNNpulsas pretende incidir positivamente en la mentalidad y cultura de los colombianos, a través del desarrollo de actividades que promuevan conductas de superación de barreras y de la transferencia de conocimiento y habilidades.

### **Nuevo modelo de servicio: ALDEA**

iNNpulsas lleva más de cuatro años trabajando para ayudar a crecer a los emprendedores e innovadores del país con diferentes mecanismos. Como resultado del aprendizaje alcanzado en este tiempo, fue lanzado un nuevo modelo de servicio llamado ALDEA, que busca mejorar procesos, acortar tiempos y acabar con papeleo excesivo, construyendo una comunidad donde las empresas en etapa temprana, los emprendedores y los spin-off empresariales encontrarán aliados, amigos y mentores que los retarán y los guiarán para crecer.

### **Fortalecimiento del financiamiento**

iNNpulsas entiende que uno de los principales problemas que encuentran los emprendedores es la financiación de sus proyectos, por eso, trabaja para facilitar el acceso al crédito y a otros mecanismos de fondeo.

En 2016, se avanzó en: entrenamiento a nivel nacional e internacional, encaminados a fortalecer capacidades para su desarrollo; se firmó un contrato por COP 300 millones con Bancolombia, de los cuales iNNpalsa financió el 50%, para el diseño de procesos de calificación crediticia dirigido a empresas innovadoras en etapa temprana y de escalamiento; se apoyó la creación de dos nuevos fondos de capital privado emprendedor: Promotora II y Capitalia; se inició la ejecución de los proyectos de 6 empresas que recibieron capital de inversionistas ángeles.

## **Innovación**

Desde el Gobierno Nacional, se ha planteado una importante meta: convertirnos en la tercera economía más innovadora de Latinoamérica en 2025. En 2010, según el Índice Global de Innovación, Colombia ocupaba la posición 90 entre los países más innovadores del planeta: hoy estamos en el puesto 63.

Con respecto a Latinoamérica, Colombia paso del puesto 10 que ocupaba hace 6 años, al quinto en 2016, sólo fue superada por: Chile, Costa Rica, México y Uruguay, respectivamente.

Las mediciones internacionales muestran una importante evolución, en la que iNNpalsa ha jugado un papel destacado a través de diferentes programas de innovación colaborativa, donde se ha ejecutado un trabajo colectivo, en el que se han realizado acciones conjuntas con los sectores público y privado.

## **Desarrollo empresarial**

Durante el 2016, iNNpalsa continuó fortaleciendo la competitividad regional y la productividad, a través del fortalecimiento de capacidades en el tejido empresarial con programas como: Alistamiento a las Exportaciones; iniciativas para mejorar la productividad a 216 MiPymes y en alianza con el Ministerio de las TIC, se realizó un programa para el mejor uso de la tecnología e impulsar el e-commerce en las Mipymes colombianas.

- **Programa de Transformación Productiva- PTP**

El Programa de Transformación Productiva -PTP, es una de las entidades adscritas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creado en virtud del artículo 50 de la Ley 1450 de 2011, modificado por el artículo 11 de la Ley 1753 de 2015, programa encargado de liderar en el sector comercio las estrategias y herramientas para aumentar la productividad y competitividad de las empresas pertenecientes a los sectores que conforman el PTP.

Un análisis sobre el trabajo que venía realizando el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y sus entidades adscritas demostró que entre los distintos programas del Gobierno Nacional y proyectos regionales, desarrollaban prioritariamente intervenciones con impacto en 1.047 tipos de productos, que representan a la mayor parte de los sectores no minero-energéticos del país.

Ese número de priorizaciones genera una atomización innecesaria de recursos y esfuerzos y exacerba las dificultades en la articulación institucional, tanto en el nivel nacional como regional.

El Conpes 3866 del 8 de agosto de 2016 – Política de Desarrollo Productivo, propuso un conjunto de instrumentos sectoriales y transversales para resolver fallas de mercado, de gobierno y de articulación que inhiben el crecimiento de la productividad o que dificultan los procesos de sofisticación del aparato productivo colombiano.

Para resolver la ausencia de diversificación y sofisticación, la Política define lineamientos para implementar una estrategia de priorización de apuestas productivas a nivel departamental. El PTP lideró el desarrollo de esta estrategia durante el segundo semestre del 2016 a través de la formulación de una metodología de priorización de apuestas productivas que fue socializada y concertada con cada uno de los 32 departamentos del país.

Dicha metodología focalizó las apuestas productivas en 12 sectores más Turismo que serán trabajados bajo la visión de cadena, distribuidas así: Agroalimentos, Industrias 4.0, Metalmecánica, Químicos, Sistema Moda y Turismo.

En lo sucesivo, el Programa será el responsable de liderar la implementación de las estrategias que propone la Política en lo referente a la mejora de la productividad, el cumplimiento de estándares de calidad y la inserción de los bienes y servicios colombianos en encadenamientos productivos para las apuestas priorizadas en los departamentos.

El PTP facilitará y pondrá a disposición de las empresas de las apuestas priorizadas los instrumentos para aumentar su productividad (eficiencia), mejorar sus estándares de calidad y generar encadenamientos productivos, con el objetivo de cerrar brechas y transformar el aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados en los cuales el país es competitivo.

Durante el año 2016, el Programa de Transformación Productiva acompañó a 934 empresas en iniciativas de Calidad, Productividad, Capital Humano y otros, con inversiones por COP 9.000 millones.

- **Programa de Inversión “Banca de las Oportunidades”**

El programa de Inversión de “Banca de las Oportunidades” (Bdo) fue creado por el Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, incorporado en el Decreto 2555 de 2010, para promover el acceso a servicios financieros a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores. Así mismo, el programa busca mejorar el nivel de inclusión financiera y ampliar la cobertura a todos los municipios, con productos y servicios financieros adecuados a todos los segmentos de la población colombiana.

Durante 2016, se continuó con los programas de ampliación de cobertura financiera en nueve municipios de zonas de consolidación territorial afectados en materia de orden público a través de apertura de oficinas de siete entidades financieras. Se continuó con el programa de cobertura en San Andrés, con el cual se ha ampliado la oferta de microcrédito. Adicionalmente, se continuó atendiendo a la población en 42 municipios con la apertura de oficinas de Cooperativas en el marco del programa de asistencia técnica a este sector.

El programa de asistencia técnica a Cooperativas para el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito, finalizó en el primer semestre de 2016. Con este proyecto se dio asistencia a 32 cooperativas y se logró beneficiar a 262.265 personas que fueron incluidas al sistema financiero formal. Así mismo, en el marco del proyecto las cooperativas desarrollaron 45 productos de ahorro, 16 microcrédito urbano, 19 microcrédito rural y 2 créditos educativos.

Con el programa de garantías que se desarrolla través del convenio suscrito con el Fondo Nacional de Garantías F.N.G. a noviembre de 2016, se ha logrado beneficiar 97.328 personas con microcréditos de baja cuantía para una colocación acumulada de COP158.221 millones.

En octubre de 2016, finalizó el programa de emprendimiento con esquemas de financiación, con el cual se brindó formación, acompañamiento técnico y financiero a habitantes de 11 municipios de los departamentos de Córdoba y Sucre, logrando que 456 emprendedores accedieran a crédito e iniciaran su negocio.

En 2016, se hizo la convocatoria y contratación del operador para adelantar el “Proyecto Acompañamiento Zonas de Frontera con Venezuela”, con el cual se espera beneficiar en materia de inclusión financiera a la población de 57 municipios de la zona de frontera con programas que dinamicen la inclusión financiera.

En materia de Educación Financiera, durante 2016 se participó en la Comisión Intersectorial de Educación Económica y Financiera en la cual se está formulando la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera; por otra parte se lideró la subcomisión de población

vulnerable y la subcomisión de mipymes y tenemos elaborado el documento de estrategia nacional para estos dos segmentos el cual debe ser revisado y aprobado por la Comisión en el 2017.

Durante 2016, con el proyecto de inclusión financiera para población Red Unidos habitantes del programa del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio “Viviendas 100% subsidiadas”, se implementó la metodología de grupos de ahorro y crédito local en 59 proyectos de vivienda ubicados en 42 municipios de 15 departamentos del país. A diciembre de 2016, se habían conformado 3.200 grupos y beneficiando a más de 46.000 personas, logrando un ahorro de COP 746 millones.

Continuando con el programa de “Financiamiento para el mejoramiento de vivienda” en 2016, se realizó el quinto taller en Bogotá en el que participaron 8 entidades financieras, quienes adquirieron herramientas y conocimientos sobre la creación e implementación de productos teniendo como principal propósito las necesidades de las personas de más bajos ingresos.

Se elaboraron los reportes de los tres primeros trimestres de 2016 de inclusión financiera del país y se elaboró junto con la Superintendencia Financiera de Colombia el quinto Reporte Anual de Inclusión Financiera con corte a diciembre de 2015.

Con relación al total de créditos desembolsados a microempresarios a través de Bancos, Compañías de Financiamiento, ONG microcrediticias y Cooperativas, a octubre de 2016 se alcanzaron 1'910. 025 microcréditos por valor acumulado de COP 7,82 billones.

Los 96.039 corresponsales que se reportaron para agosto de 2016, están distribuidos en 1.102 municipios y 3 corregimientos departamentales del país. Entre enero y agosto de 2016, a través de éstos se realizaron 54,5 millones de transacciones por valor de COP 23,2 billones, sin tener en cuenta recaudos y 62,4 millones de transacciones en recaudos por valor de COP 11,7 billones. Los tipos de operación más representativos en número de transacciones y valor transado son recaudos, retiros, depósitos y pago de obligaciones.

Sobre los corresponsales Bancarios también se finalizó el estudio desarrollado entre Banca de las Oportunidades y CGAP – Grupo Banco Mundial. Este estudio analizó el modelo de corresponsales bancarios en Colombia, sus características e identificó algunos de los retos de este canal a nivel rural. Así mismo, con este estudio se evidenció la importancia de buscar mecanismos para fortalecer la información de corresponsales, ya que actualmente hay una duplicación estimada del 100% en los datos reportados por las entidades frente a los puntos físicos reales que existen.

El porcentaje de adultos con algún producto financiero en el consolidado de todas las entidades (establecimientos de crédito, Cooperativas con sección de ahorro y crédito y ONG micro crediticias) a junio de 2016 ascendió a 77,3%. Al comparar este indicador entre diciembre de 2015 y junio de 2016, se observa un incremento de 1%, al pasar de 76,3% (Dic-2015) a 77,3% (Jun-2016). Esto quiere decir, que el número de adultos con algún producto en el sistema financiero en este período de tiempo aumentó en 551.646 adultos, al pasar de 24,95 a 25,50 millones de adultos.

## Calificaciones de Riesgo

En 2016, Fitch Ratings confirmó las calificaciones locales de F1+ y AAA otorgadas a Bancóldex para el corto y largo plazo respectivamente, con perspectiva estable. Por su parte, BRC Standard & Poor's confirmó las calificaciones de AAA para el largo plazo y BRC 1+ para el corto plazo.

En lo referente a la calificación en moneda extranjera, Fitch Ratings Inc., mantuvo la calificación de BBB con reducción del Outlook de estable a negativo. Lo anterior, basado en la disminución de la calificación soberana de la República de Colombia realizada por esta Calificadora al pasar de BBB+ a BBB con Outlook negativo.

## Cumplimiento de las metas SINERGIA<sup>27</sup> del año 2016

Dentro de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, Bancóldex participa con tres metas.

**a. Operaciones de empresas exportadoras beneficiarias de productos financieros de Bancóldex:** para el periodo 2016, la meta era desembolsar 1.400 operaciones a este segmento empresarial. Al cierre de diciembre de 2016, Bancóldex había desembolsado créditos por valor de COP 1,46 billones a través de 1.465 operaciones beneficiando a 784 empresas exportadoras, para un cumplimiento de 105% sobre la meta del periodo.

**b. Compromisos de inversión en Fondos de Capital Privado y Emprendedor:** la meta de Bancóldex en compromisos de inversión en fondos de capital a través de su programa Bancóldex Capital para 2016 era de COP 107.343 millones.

Durante 2016, se comprometieron recursos por COP 149.247 millones, lo que permitió un cumplimiento de 139% superando ampliamente la meta establecida.

---

<sup>27</sup> 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.

**c. Valor de las exportaciones adicionales generadas por las empresas beneficiarias por las intervenciones del Programa Empresas de Excelencia Exportadora 3E:** frente a este compromiso, al cierre de 2016 aún se estaban llevando a cabo las intervenciones estratégicas de la tercera ola del Programa 3E, que cuenta con la colaboración de entidades como Procolombia y las Cámaras de Comercio regionales. Al 31 de diciembre de 2016, de las 39 empresas calificadas como beneficiarias, 19 habían adelantado el 90% de la intervención estratégica y cuatro de estas compañías culminaron todo el proceso. Se presupuesta que las demás empresas finalicen su intervención en el primer semestre de 2017, y que los resultados se vean reflejados en el incremento de exportaciones a partir de su finalización.

### **Cumplimiento de compromisos en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- PES 2016**

Durante 2016, y en el marco del Plan Estratégico Sectorial liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Bancóldex participó en la siguiente estrategia: instrumentos de financiación.

En 2016, Bancóldex desembolsó COP 1,46 billones destinados a la financiación de exportaciones beneficiando a 784 empresas pertenecientes a este segmento empresarial y cuyas ventas al exterior ascendieron a USD 2.724 millones durante 2016. Con este resultado la meta del periodo se cumplió en 97%.

Al cierre de 2016, Bancóldex desembolsó recursos por COP 627.410 millones con el objetivo de aumentar la productividad de las microempresas, cumpliendo la meta en 95%. Frente al número de microempresas atendidas con esto recursos, la meta se cumplió en 95% logrando financiar a 116.456 microempresas. Es importante mencionar que este último indicador presenta un rezago de 60 días debido a la forma como operan las microfinanzas en Bancóldex, por lo tanto, una vez se reciban los informes de los meses de noviembre y diciembre de 2016 aumentará el cumplimiento de la meta establecida para el año.

Frente al compromiso de presentar un informe de avance en la estructuración de un fondo de fondos, al cierre de 2016, se cumplió la meta en 100%. Durante el año, se avanzó en lo siguiente:

- Estructuración del Reglamento
- Selección de la Sociedad Administradora
- Estructuración de Gobierno Corporativo
- Acercamientos a posibles inversionistas

Con respecto a los compromisos de Bancóldex en su programa Bancóldex Capital, durante 2016 se destacó el cumplimiento de la meta de compromisos de inversión en fondos de capital privado en 111%, comprometiendo recursos por COP 149.247 millones de pesos en once fondos de capital privado.

Frente al compromiso de aumentar en USD 200 millones las exportaciones generadas por las empresas beneficiadas por las intervenciones de la tercera ola del Programa de Empresas de Excelencia Exportadora 3E, al cierre de 2016, aún continuaban las intervenciones estratégicas por parte del grupo de consultores capacitado en la metodología 3E en conjunto con Procolombia y las Cámaras de Comercio regionales. A corte 31 de diciembre de 2016, de las 39 empresas beneficiarias del programa, 19 habían adelantado el 90% de la intervención estratégica y cuatro de ellas habían culminado el proceso. Se espera que las empresas restantes finalicen el programa en el primer semestre de 2017, y que los resultados se vean reflejados en el incremento de exportaciones una vez terminen las intervenciones.

## **Gestión financiera**

Durante el primer semestre del 2016, continuaron las presiones inflacionarias alcanzando su máximo durante el mes de julio con un IPC de 12 meses del 8.97%, por lo que el Banco de la República se vio obligado a prolongar el ajuste a la política monetaria que venía realizando desde el año anterior y como mecanismo de control, incrementó nuevamente la tasa de intervención (tasa Repo) hasta 7.75% EA. Ante este aumento, el mercado experimentó una subida considerable en el costo de la liquidez y los indicadores del costo del dinero tanto la IBR como la DTF se mantuvieron en niveles altos. Durante el segundo semestre del 2016, las captaciones indexadas a la DTF tomaron nuevamente algo de dinamismo, pero el indicador IBR (Indicador Bancario de Referencia) continúa siendo la referencia por excelencia para el corto plazo, de la curva de deuda privada colombiana.

Bajo este escenario, y considerando el mayor posicionamiento del Indicador Bancario de referencia IBR para los recursos en el corto plazo y el IPC como base para el fondeo en peso en el mediano y largo plazo, Bancóldex continuó promoviendo el desembolso de líneas indexadas a IBR, generando nuevos productos de colocación para los índices IBR mensual y IBR trimestral y trabajando con el diseño de futuras líneas indexadas al IPC. Por otro lado, el Banco ajustó las tasas para crédito en pesos y crédito en moneda extranjera para mitigar el encarecimiento del costo de fondos de la Entidad ocasionado por el incremento continuo presentado en las tasas de intervención durante el 2016 y el incremento de la tasa Libor.

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 aportes recibidos del MinCIT para continuar con los desembolsos de la línea de crédito Mipymes Competitivas. 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.

Para seguir acompañando la colocación de cartera en moneda extranjera con tasas más competitivas, e incentivar los desembolsos en dólares principalmente a largo plazo es importante mencionar que Bancóldex durante el 2016 utilizó un nuevo fondeo por USD 112 millones del cupo que tiene aprobado con el Banco Interamericano de Desarrollo bajo la ventanilla pública en condiciones blandas.

Referente al portafolio de inversiones, el año 2016 se caracterizó por un movimiento descendente de la curva de rendimientos Renta Fija acompañado luego de un aplanamiento de la curva, dicho aplanamiento se dio principalmente por un incremento en los flujos provenientes de los inversionistas off shore de portafolio luego de una recuperación en los precios del petróleo que paso de niveles mínimos de 26 dólares por barril al iniciar el año hasta 53 dólares al finalizarlo, lo que provocó mejores expectativas en el frente fiscal de la economía colombiana. Dicho comportamiento de las curvas de deuda pública permitió que los ingresos por rendimientos de portafolio fueran mucho mayores a lo ejecutado en el año inmediatamente anterior.

La estrategia de portafolio del Banco durante el año, se centró en mantener un monto de portafolio en niveles cercanos a los COP 800.000 millones con baja duración, acorde con la estrategia de administración de la liquidez del Banco y con el objetivo de mantener un nivel adecuado del Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL).

Con respecto al fondeo, durante el año 2016, se continuó con la estrategia de captación en el mercado a través de CDT con vencimiento máximo de 2 años; debido al empinamiento en la curva de deuda privada, se optó por realizar captaciones a plazos menores a 18 meses que correspondieron al 46% de total del fondeo del año 2016, esto con el fin de optimizar el costo de fondos y reducir en la medida de lo posible la duración del pasivo para mantener ajustado el GAP de plazo entre el activo y el pasivo en lo que se viene trabajando desde finales del año 2014; objetivo que a finales de año 2016 se logró conseguir.

Con el fin de apoyar desde el fondeo la nueva estrategia de Bancóldex, en la que se espera aumentar las colocaciones con tasas más competitivas, durante el 2016 se trabajó activamente en el cronograma de actividades para la implementación del producto Cuentas de Ahorro para el Segmento Institucional y Corporativo y cuya puesta en producción se espera realizar en el tercer trimestre del 2017.

## Resultados Financieros

El 2016 fue un año con niveles favorables de ingresos principalmente generados por el buen comportamiento que tuvo el portafolio de inversiones y que generó mayores ingresos frente al año anterior en COP 62.000 millones aportando de una manera importante al margen financiero del Banco. En el aumento de estos ingresos frente al año anterior, también contribuyó la decisión tomada a finales del 2015, de reclasificar como inversiones disponibles para la venta el portafolio que el Banco mantiene en Bonos Yankees de acuerdo con la intención de permanencia de esta inversión en el balance, de esta forma se elimina la volatilidad del PyG por valoración a mercado de estos títulos y se mantiene estable la contribución por valoración a TIR. Adicionalmente en junio del 2016 se aumentó la inversión de este portafolio en USD 10 millones.

A pesar de los menores desembolsos realizados en 2016, y que alcanzaron un cumplimiento del 81%, el total de la cartera de crédito presentó un incremento del margen respecto del año anterior por COP 4.277 millones (4%). Lo anterior explicado por el buen desempeño que tuvo la cartera de dólares en términos de saldo promedio, como resultado de las colocaciones a más de tres años. En cuanto al margen de la cartera de pesos, vale la pena anotar que los mayores gastos de fondeo ocasionados por el incremento de las tasas base (IPC anual, IBR y DTF) respecto al año anterior, fueron en parte compensados por la subida de tasas a las colocaciones realizadas en 2016 y por la reducción del costo de fondos por efecto de las mayores captaciones en CDTs de corto plazo de acuerdo con la estrategia de fondeo.

Con respecto a las operaciones de tesorería en moneda extranjera, en el 2016 se desarrollaron en un ambiente de revaluación. El mercado cambiario registró una apreciación del peso que al cierre de diciembre 2016 alcanzó 4.72%. Bajo este escenario, las gestiones del portafolio de forward NDF, y la compra y venta de divisas en Spot, generaron una utilidad acumulada al cierre del año 2016 de COP 11,207 millones frente a una utilidad acumulada de COP 4,060 millones registrada a diciembre del 2015.

El rubro del impuesto de renta comprende el efecto neto entre el impuesto de renta corriente<sup>28</sup> y el impuesto de renta diferido<sup>29</sup>, que por el año 2016 se determinó en (COP

---

<sup>28</sup> El impuesto de renta corriente por los años 2016 y 2015 se determinó por el sistema de renta presuntiva,

<sup>29</sup> El impuesto de renta diferido corresponde al impuesto generado por las diferencias temporarias que serán revertidas en períodos siguientes

16.743 millones) y (COP -128 millones) respectivamente. Para el año 2015 el movimiento neto ascendió a (COP 18.167 millones) y (COP -9.235 millones) respectivamente. La variación (COP 7.682 millones) corresponde principalmente a la determinación del impuesto diferido generado por pérdida en valoración de derivados registrada en el año 2015.

A continuación se presentan los principales resultados financieros del 2016 comparados con el año anterior cuyas cifras del 2015 se encuentran homologadas a NIIF para facilidad del análisis:

### **Activo**

Para el cierre del 2016, los activos del Banco se ubicaron en COP 7,01 billones, monto superior en COP 206.626 millones (3.04%) comparado con el año anterior. Esta variación es el resultado de los siguientes factores:

- A diciembre de 2016, el saldo de la cartera en pesos fue superior en COP 62.507 millones frente a diciembre del año anterior. El aumento de la cartera se explica por el menor nivel de prepagos recibidos en los corrido del 2016 (COP 327.000 millones) que compensaron en gran medida los menores desembolsos realizados durante el año. A diciembre de 2016, se desembolsaron COP 2'144.187 millones a una tasa promedio ponderada de DTF + 4.31% y a un plazo promedio de 3.5 años, se destaca el buen comportamiento que tuvo la colocación de recursos en la línea Mipymes competitivas, promovida con recursos del Ministerio de Industria y Comercio para apoyar el escalamiento productivo de las mipymes y cuyos desembolsos estuvieron cercanos a los COP 296 mil millones.
- Aumento de la cartera de crédito en dólares por USD 7.8 millones que re-expresados a moneda nacional presenta una disminución de COP 62.130 millones producto de la disminución de TRM de reexpresión con respecto al 2015. Durante el 2016, se realizaron desembolsos por USD 563 millones, otorgados con una tasa promedio ponderada de LIBOR + 2,35% y a un plazo promedio de 3,1 años. Cabe resaltar el resultado del esfuerzo comercial de Bancoldex durante el año 2.016 en la colocación de recursos en dólares de mediano y largo plazo para apoyar la modernización y la reconversion del aparato productivo colombiano y potenciar la ventaja competitiva de Bancoldex en este tipo de recursos en línea con las negociaciones de crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Aumento del portafolio de inversiones por COP 212.243 millones (19% frente al año anterior):

Dentro de la estrategia de liquidez establecida por la Tesorería del Banco y dada las condiciones favorables de mercado, en el mes de Diciembre de 2016 se incrementó el portafolio de inversiones dentro de los límites de riesgo establecidos. El portafolio de moneda extranjera durante el 2016 fue aumentado en USD 10 millones clasificados en disponible para la venta. Por otra parte, los llamados de capital atendidos durante 2016 fueron de COP 17.840 millones.

### **Pasivo**

Comparado con diciembre de 2015, el pasivo del Banco presentó un aumento de COP 117.242 millones (2,16%). Este aumento obedece a las variaciones de las siguientes posiciones:

- En moneda extranjera, la mayor utilización del crédito con bancos corresponsales y banca multilateral incrementaron el saldo de capital en USD 2 millones, que re-expresados en pesos representó una disminución del 4,4% frente al año anterior:

El crecimiento de la cartera en moneda extranjera fue financiado en su totalidad con deuda, el fondeo de operaciones de comercio exterior (*trade*) y Capital de trabajo (WK) provino de la Banca Corresponsal y la Banca Multilateral. Durante el 2016, Bancóldex formalizó desembolsos de endeudamiento de largo plazo sobre la línea CCLIP con el BID por USD 112 millones.

- En moneda legal se presentó un incremento en el capital de los certificados de depósito CDT en COP 246 mil millones, que corresponde a un aumento del 9,7% frente al año anterior.

Las nuevas captaciones realizadas durante el año ascendieron a COP 1,79 Billones, con principal concentración en títulos indexados a IBR y que compensaron los vencimientos de deuda que se presentaron durante el año de aproximadamente COP 1,5 billones.

### **Patrimonio**

A diciembre de 2016, el patrimonio se ubicó en COP 1,47 billones frente COP 1,37 billones de diciembre 2015, lo cual representó un aumento de de COP 89.584 millones (6,4%). Esta variación está explicada principalmente por la mayor utilidad obtenida en el presente ejercicio (COP 85.573 millones).

## **Estado de resultados**

### **Margen financiero**

El margen financiero bruto frente al año 2015, presentó un aumento de COP 77.564 millones. Lo anterior como resultado de un mejor desempeño del portafolio de inversiones de renta fija en pesos, en línea con la corrección del mercado de capitales colombiano por aumento en las expectativas de un próximo cambio en la política monetaria del Banco de la República acompañando la disminución de la Inflación que se presentó durante el segundo semestre de 2.016; y el mayor ingreso de los Yankees registrados como portafolio disponible para la venta.

El aporte al margen financiero derivado del negocio de colocación de cartera en moneda legal para el año 2.016 fue muy similar al reflejado en los resultados de cierre del año 2.015; únicamente inferior en COP 11 millones. Por el contrario, el aporte al margen financiero derivado de la operación de cartera en moneda extranjera que en el año 2.016 presentó un incremento de COP 4.288 millones frente al año 2.015. El aumento en el aporte al margen financiero de la cartera en moneda extranjera en el año 2.016, se debió al mayor volumen de cartera promedio registrado durante el periodo, producto del aumento de las colocaciones de operaciones a mediano y largo plazo y por ende en mayores condiciones de tasa activa.

Finalmente, el margen financiero neto que corresponde a la diferencia entre el margen financiero bruto y la provisión de cartera presentó un incremento de COP 88 mil millones si se compara contra el año anterior, que contempla un menor gasto de provisiones en COP 10.000 millones con respecto al año inmediatamente anterior.

### **Utilidad**

La utilidad acumulada de 2016 fue de COP 100.387 millones, superiores a las del mismo período de 2015 en COP 85.573 millones (578%), variación explicada por los mayores ingresos financieros derivados de la gestión de los portafolios de inversiones (COP 62.632 millones), la operación de los productos de tesorería tanto en moneda legal como en moneda extranjera (COP 7.147 millones), y los mayores dividendos obtenidos de las filiales (COP 8 mil millones, aprox).

En el año 2.016, se presentó un incremento en el gasto de renta con respecto al año anterior de COP 7.682 millones. Aunque en los dos años el impuesto de renta se

determinó por el sistema de renta presuntiva, el aumento obedece a la aplicación en el año 2.015 del impuesto de renta diferido por la valoración de derivados.

## **Gestión de riesgos**

### **Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)**

En el 2016, se revisaron y ajustaron las políticas de riesgo de crédito relacionadas principalmente con las metodologías de asignación de los límites de crédito otorgados a los diferentes tipos de deudores. Adicionalmente, se realizaron ajustes a la metodología de evaluación de riesgo de intermediarios financieros de Colombia y se continuó fortaleciendo el proceso de seguimiento de los distintos tipos de deudores a través de reportes y de alertas tempranas. Por otra parte, en línea con la nueva estrategia del Banco se definieron políticas y metodologías especializadas en créditos directos a empresas.

### **Sistema de Administración de Riesgos de Mercado (SARM)**

Con el objetivo de adoptar mejores prácticas de gestión de riesgo y cumplir con los requerimientos normativos por la adopción de las NIIF, se implementó el ajuste al valor razonable de las operaciones de derivados, mediante el cálculo diario del *Credit Value Adjustment – CVA* y *Debt Value Adjustment –DVA*.

De otra parte, teniendo en cuenta las condiciones de mercado y la estrategia de negocio se realizó una revisión y actualización de las políticas de riesgo de los instrumentos financieros derivados. Esto condujo a la modificación del límite de concentración de derivados y al cambio en la política de uso del colateral contemplado en los contratos Credit Support Annex - CSA.

Adicionalmente se desarrollaron e implementaron metodologías de monitoreo y control para gestionar el riesgo de mercado a partir del cálculo de las posibles pérdidas ante movimientos de un punto básico en las tasas de interés (DV01). Estas metodologías corresponden a las mejores prácticas y permiten un mejor entendimiento y gestión del riesgo por parte de los “traders”.

### **Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL)**

En 2016, y con la finalidad de mejorar la capacidad de predicción del modelo interno de riesgo de liquidez, se actualizaron las estimaciones y métricas de contingencias, para los

fondos de capital privado. Así mismo se realizó una prueba de validación de los CDTs como parte del plan de contingencia de liquidez.

De otra parte se llevaron a cabo los desarrollos y pruebas para asegurar la adecuada implementación de la normatividad de la Superintendencia Financiera y Banco República que hace referencia al Indicador de Exposición de Corto Plazo, individual y consolidado, DODM 361, que entrará en vigencia a partir del 16 de enero de 2017. Esta normatividad permitirá conocer el riesgo de liquidez del Banco y sus filiales por moneda significativa con una periodicidad quincenal y mensual.

### **Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)**

Durante 2016 se realizó la autoevaluación de riesgos y controles a través de mapas de riesgo para la totalidad de procesos del Banco y se consolidaron los riesgos transversales que afectan a todos los procesos.

A través de la gestión de eventos de riesgo operativo se complementó la 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 particulares y transversales a los procesos.

El programa de prevención de riesgos de fraude y corrupción continuó fortaleciéndose. Se incorporó el árbol con la tipología de los riesgos de fraude a los que se encuentra expuesta la entidad con su respectiva definición. En 2016, se destaca la sinergia con las filiales para robustecer el Programa de Prevención de Riesgo de Fraude y corrupción, así como el estudio de casos frente al nuevo producto Cuenta de Ahorro.

Se realizaron capacitaciones internas sobre riesgo operativo y fraude, dirigidas a todos los niveles de la organización, a los Programas Especiales y a los terceros proveedores a través de la Asobancaria. En materia de detección se mantuvo a disposición del Banco y de sus partes interesadas la línea ética Bancóldex y se ha venido construyendo el modelo de gestión de fraude transaccional.

Finalmente en 2016, el Sistema de Administración de Riesgo Operativo acompañó el desarrollo de iniciativas de productos o modificaciones a procesos, como es el caso de Cuenta de ahorro, entre otros. Este acompañamiento permitió la identificación oportuna de riesgos y la retroalimentación de oportunidades de mejoras a los mismos.

### **Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio (SGSI)**

En Seguridad de la Información, durante 2016 se destacó el trabajo de sinergia con filiales. Como resultado se dio la estructuración y aprobación de un documento para la gestión de seguridad de la información en las 3 entidades, lo cual generó valores agregados para el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI al interior de cada organización. De igual forma se atendió en su gran mayoría el Plan Corporativo de Seguridad y Continuidad de BancolDex aprobado por el Comité de Seguridad y Continuidad. También se dio inicio a la construcción de un Plan Integral para la Protección de Información en el Banco, que recopila aspectos legales, sectoriales y de políticas internas. Finalmente se continuó fortaleciendo las sinergias con el equipo de riesgo operativo, resultado de lo cual se formuló un modelo integral para la gestión de riesgos que será puesto en operación de manera paulatina en el mediano plazo.

En el tema de Continuidad del Negocio, mediante la realización de un plan de pruebas orientadas principalmente al aspecto tecnológico, fueron identificadas y priorizadas necesidades de mejora que vienen siendo atendidas por el Departamento de Sistemas, con lo cual se han fortalecido mecanismos tanto de alta disponibilidad en el ambiente de producción como de nuevos elementos en el ambiente de contingencia de Triara. Se continúan los trabajos para el mejoramiento del esquema de en el centro alterno.

### **Sistema de Administración de Riesgo de Conglomerado**

En 2016, la Administración del Banco continuó fortaleciendo el esquema de seguimiento del nivel de riesgo de filiales y relacionadas y se profundizó en el análisis de riesgo integral de las contrapartes. Adicionalmente, dentro del marco de acción de riesgo conglomerado, definido por el Banco para el 2016, se avanzó en la alineación de metodologías de identificación, medición y seguimiento de los diferentes tipos de riesgos y se identificaron sinergias asociadas a la gestión de estos riesgos (crédito, mercado, liquidez, operativo, seguridad de la información y LA/FT). Esta labor seguirá llevándose a cabo durante 2017.

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

Durante 2016, este sistema permitió al Banco prevenir y mitigar los riesgos de lavado de activos y de la financiación del terrorismo (LA/FT) en las operaciones y contratos realizados por la entidad a título propio o como administrador de los programas especiales. Así mismo, se continuó fortaleciendo el proceso de conocimiento de clientes y de metodologías de evaluación de riesgos y controles de LA/FT, acogiendo recomendaciones de estándares internacionales, lo que contribuye en la mitigación de los riesgos de LA/FT.

De igual forma, se realizó el monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT por factores de riesgo, riesgos asociados y el consolidado del Banco, tanto inherente como residual, manteniéndose este último dentro del nivel aprobado por la Junta Directiva. Se actualizaron políticas, procedimientos y anexos del Manual SARLAFT, se efectuó capacitación, socialización y actualización a los funcionarios y a la Junta Directiva del Banco sobre el adecuado conocimiento para vinculación y actualización de los clientes, proveedores y contrapartes, de aspectos relevantes para la prevención y mitigación de los riesgos de LA/FT en las operaciones y contratos del Banco, incluyéndose casos y tipologías de estos riesgos, así como de las responsabilidades de la Junta Directiva frente al SARLAFT.

De otra parte, siguiendo las recomendaciones de la IFC (International Finance Corporation), se fortaleció la estructura organizacional de apoyo al SARLAFT con la creación de la Gerencia de Cumplimiento, cuyo Gerente es el Oficial de Cumplimiento Principal.

Finalmente, se atendieron oportunamente todos los reportes normativos sobre el SARLAFT y los requerimientos específicos de las diferentes autoridades competentes.

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

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley FATCA, para el año 2016, el Banco mantuvo su condición de Foreign Financial Institution (FFI) participante ante el Internal Revenue Service (IRS) de Estados Unidos. Adicionalmente, gestionó la actualización de la debida diligencia FATCA a todos los intermediarios e instituciones financieras con las que el Banco mantuvo vínculos u operaciones y se atendieron todos los requerimientos de otras entidades financieras locales e internacionales sobre información FATCA y CRS (Common Reporting Standard) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

### **Sistema de Gestión de Calidad**

En mayo de 2016, Bancóldex recibió la segunda visita de seguimiento por parte de la firma certificadora Bureau Veritas, para evaluar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Bancóldex frente a las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009. De acuerdo con el concepto emitido por el organismo certificador, el Banco demostró frente a los requisitos exigidos por las normas auditadas; la conformidad de la documentación del Sistema de Gestión, la efectiva implantación y mantenimiento/ mejora de su Sistema de Gestión y la implantación total y eficaz del Programa de Auditoría Interna. Bureau Veritas mantuvo la certificación al SGC de Bancóldex hasta agosto 2017, y antes de esta fecha, deberá adelantar el proceso de recertificación frente a la nueva norma ISO 9001:2015 y mantenimiento de la NTCGP 1000:2009, dándose 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.

### **Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015**

En el mes de agosto de 2016, se realiza el lanzamiento al Proyecto Transición a la Norma ISO 9001:2015 bajo la Gerencia del Departamento de Desarrollo Organizacional y participación de los Dueños de Procesos y Gestores de Calidad y Riesgo Operativo.

Como primera fase del proyecto, durante el mes de agosto se realizaron las reuniones de entendimiento de la ISO 9001:20015 con los Líderes de Procesos y Gestores de Calidad y Riesgo Operativo. En el mes de septiembre y octubre se llevaron a cabo varias sesiones de trabajo con diferentes grupos interdisciplinarios del Banco, a fin de analizar e identificar los brechas de cada una de las áreas frente a los nuevos requisitos de la norma; finalizada esta etapa y, hasta el mes de enero de 2017 se estableció el plazo para definir y/o cerrar los planes de acción requeridos por cada una de las áreas, para el cierre de brechas.

En el mes de diciembre el Departamento de Desarrollo Organizacional y los Gestores de Calidad y Riesgo Operativo, recibieron de Bureau Veritas, un curso de actualización de la Norma ISO 9001:2015, con el fin de homologar los conocimientos y el entendimiento de la Norma y de esta manera garantizar la aplicabilidad de la misma en cada uno de los procesos del Banco y, adicionalmente capacitarlos para atender las Auditorías de Calidad, las cuales están programadas para los meses de marzo y mayo de 2017.

Dentro de los grandes aportes de esta nueva versión de la Norma, se encuentra el articular las acciones de mejora de la organización a los objetivos estratégicos y operativos de cada una de las áreas. Lo anterior significa que cada acción de mejora (proyecto – iniciativa - plan de acción) definida, deberá responder al logro de los objetivos propuestos y al cómo se van a lograr, para lo cual se identificarán los diferentes indicadores de gestión.

### **Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno (SCI) de Bancóldex se basa en principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión en línea con modelos vigentes de Control Interno (MECI, CIC, COSO) y con lo indicado en el “Sistema de Control Interno” aplicable a las instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, Parte I, Título I, Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica.

El cumplimiento de este marco, el Banco ha estado sometido al ejercicio de la Supervisión y del Control Fiscal por parte de los Entes correspondientes. En el resultado de la Auditoría

Integral realizada por la Contraloría General de la República en 2016 sobre la vigencia 2015, este órgano de control emitió opinión sin salvedades sobre los Estados Financieros, calificó el Sistema de Control Interno con 99,36 sobre 100 puntos y feneció la Cuenta de Bancóldex por la vigencia fiscal del año 2015. La “Opinión sobre los Estados Contables” indica que éstos “presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación financiera a diciembre 31 de 2015, 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, las instrucciones especiales de la Superintendencia Financiera de Colombia y de la Contaduría General de la Nación, lo que otorga confiabilidad a la organización en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de objetivos y metas. La auditoría marcó sólo un (1) hallazgo administrativo con alcance fiscal, y se suscribió un plan de mejoramiento con actividades y plazos establecidos por los responsables, cuyo seguimiento periódico se ha atendido y reportado oportunamente.

Bajo metodología de la Contaduría General de la Nación, el Sistema de Control Interno Contable (SCIC) obtuvo una calificación de 4.83 sobre 5 considerada como “Eficiente” en la evaluación de la vigencia 2016 (Resolución 193 de 2016).

Adicionalmente, la Superintendencia Financiera de Colombia oficializó en 2016 el informe de visita efectuada en 2015 con el fin de evaluar los procesos de análisis de riesgo, control y seguimiento de las operaciones de redescuento, y revisión de la aplicación de la metodología desarrollada para dar cumplimiento a la Circular Externa 032 de 2014; se generaron recomendaciones cuyo plan de implementación fue presentado y reportado oportunamente.

En 2016 la Contraloría Interna realizó la encuesta sobre el estado del Modelo Estándar de Control Interno – MECI sobre la vigencia 2015 reflejando una madurez de 92,45% sobre 100% considerado como “Avanzado”. Así mismo se efectuaron evaluaciones del SCI por procesos y basadas en riesgos, según lo establecido en el Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva. Las conclusiones de los trabajos de auditoría indicaron en general que los resultados fueron en su mayoría “Satisfactorios” - “No existen desviaciones en el cumplimiento de los controles o estas son mínimas y no afectan el objetivo del proceso” y “Adecuados” - “Las desviaciones en el cumplimiento de los controles evaluados generan un riesgo leve en el cumplimiento del objetivo de los procesos”. Cabe anotar que el proceso de auditoría se encuentra certificado en las normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna del IIA® Internacional.

La Contraloría dio a conocer a las diferentes instancias interesadas y al Comité de Auditoría las recomendaciones y oportunidades de mejoramiento, así como los resultados de los seguimientos a las acciones relacionadas, permitiendo al Comité verificar la adopción de dichas recomendaciones. En cumplimiento de sus responsabilidades, el Comité de Auditoría

ha servido de apoyo y de canal de comunicación con la Junta Directiva en la toma de decisiones relativas al Sistema de Control Interno y a su mejoramiento continuo.

Al cierre del año 2016 ni la Administración, ni los órganos de control internos y externos del Banco, o el Comité de Auditoría detectaron fraudes, errores malintencionados o manipulaciones en la información financiera preparada y revelada por el Banco, ni se reportaron debilidades significativas que pudieran poner en riesgo la efectividad del Sistema de Control Interno.

## **Situación Jurídica de Bancóldex**

Al corte del ejercicio económico de 2016, 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.

El Congreso de la República publicó la Ley 1815 de 2016 “[p]or la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia del 1° de enero al 31 de diciembre de 2017” en donde se estableció que “los patrimonios autónomos cuya administración haya sido asignada por Ley al Banco de Comercio de Colombia S.A. Bancóldex, podrán administrarse directamente por este o a través de sus filiales”. En consecuencia, en 2017 se iniciarán las gestiones para que se haga el tratado de la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial y del Programa de Transformación Productiva a Fiducóldex.

Adicionalmente, el Congreso de la República expidió la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 “[p]or medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”.

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 párrafo 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”, adicionado 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 2015, la *International Finance Corporation* – IFC evaluó las prácticas y políticas de gobierno corporativo de Bancóldex. En el año 2016, se presentó a la Junta Directiva del Banco el Plan de Implementación sugerido por la IFC y se seleccionaron unas medidas para iniciar su implementación, las cuales fueron trabajadas a lo largo del año teniendo como resultado que a 31 de diciembre de 2016 fueron aprobadas por la Junta Directiva 24 recomendaciones que se identificaron como prioritarias.

Por otra parte, desde el 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” (CAF – Banco de Desarrollo para América Latina y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)). El 8 y 9 de septiembre de 2016, el Banco participó en las reuniones de trabajo que se realizaron en San José de Costa Rica, en donde se discutieron temas relacionados con la experiencia de los países latinoamericanos y de la OCDE en el desarrollo, monitoreo y uso de los códigos voluntarios de gobierno corporativo, Así mismo, se discutieron temas relacionados con el gobierno corporativo y la integridad empresarial centrados en la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas desde tres perspectivas: i) El papel de la Junta Directiva en la creación de confianza; (ii) riesgos de seguridad digital; (iii) marcos de gobierno corporativo para combatir la corrupción .

Se anota que la Junta Directiva se reunió en forma ordinaria y extraordinaria, en quince 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.

## **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.

En este sentido, el Banco diligenció en el 2016 la Encuesta Código País correspondiente al 31 de diciembre de 2015, la cual se encuentra publicada para conocimiento del público en general en la página de internet del Banco, en el link “Información de interés de accionistas y demás inversionistas”.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

En el 2016, La *International Finance Corporation* – IFC en el 2015, hizo un diagnóstico de la Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales de Bancóldex.

Como consecuencia de ello, en 2017 se definirá el plan de acción frente a las recomendaciones que fueron planteadas.

Ahora bien, en relación con el Informe de Sostenibilidad del Banco, se decidió publicar un informe bianual (2015-2016) que le permita a los grupos de interés del Banco comparar los avances de la nueva estrategia de la Entidad desde los principales resultados económicos, ambientales y sociales de los dos años mencionados; su construcción y publicación se realizará en el 2017.

## **Contratación de bienes y servicios en Bancóldex**

La contratación del Banco en el año 2016 se apalancó en 857 proveedores de bienes y servicios.

De otra parte, y en línea con la política de racionalización de recursos y ahorro en gastos establecida por la Presidencia de la República y atendiendo a las instrucciones de la Junta Directiva y de la Presidencia del Banco, se tomaron una serie de medidas administrativas, cuyos resultados reflejaron en la vigencia del año 2016 un ahorro del 18% del presupuesto asignado para la atención de gastos administrativos equivalente a COP 709 millones. Como consecuencia de estas iniciativas, el Banco logró eficiencias organizacionales en la administración de sus recursos en diferentes frentes que facilitan la gestión institucional, como gestión documental, gestión de viajes, el adecuado uso de servicios públicos,

optimización de servicios de aseo y de vigilancia, administración de activos fijos ajustados a la aplicación de normas financieras internacionales, racionalización de espacios físicos e infraestructura, eco eficiencia, gestión de proveedores y negociación, atención de desembolsos a proveedores, impresión y papelería, atención oportuna de requerimientos internos de recursos físicos, entre otros.

El año 2017 será muy importante para el Banco, puesto que se vislumbran desafíos en distintos ámbitos. De una parte, desde la perspectiva estratégica del Banco, el Departamento de Servicios Administrativos participará activamente en la actualización del Manual de Contratación con el fin de introducir mejores prácticas; la estructuración del proyecto de facturación electrónica; la continuidad en la modernización de la iluminación de las instalaciones del Banco a tecnología LED; la continuidad de los esfuerzos hacia una organización cero papel, migrando el proceso de envío de las comunicaciones externas de un medio impreso a uno electrónico, mediante la utilización del correo electrónico certificado y el apuntalamiento de los procesos internos del área en búsqueda de mayores eficiencias organizacionales.

### **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 29 (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 89,32%. 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 2016, el Banco realizó de manera directa con Fiducóldex algunas operaciones propias de administración tales como la contratación de la póliza global bancaria y el proyecto de alineación de Bancóldex y sus filiales. Adicionalmente, se recibieron dividendos de la Fiduciaria. 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, y el proyecto de alineación de Bancóldex y sus filiales. 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 el Banco y sus filiales, siempre que ello no implique, en ningún caso, la delegación de su profesionalidad.

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 2016, Bancóldex mantenía inversiones en el Banco Latinoamericano de Exportaciones -BLADEX (1,3%), en el Fondo Nacional de Garantías (25,73%), y en la Aseguradora de Crédito y de Comercio Exterior -SEGUREXPO (49,63%).

### **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.

## **Gestión y perspectivas 2017**

### **Gestión 2017**

En 2017, el Banco continuará consolidando la estrategia corporativa, fortaleciendo su gestión comercial desde cada una de las plataformas, profundizando el conocimiento del sector empresarial a nivel regional.

Así mismo el Banco concentrará su gestión en el desarrollo de 10 proyectos estratégicos definidos para el 2017, de los que la mayoría entran en etapa de implementación. Los proyectos son: 1. Movilización para la Transformación, 2. Gobierno Corporativo, 3. Capitalización Bancóldex, 4. Puesta en marcha del plan operativo de alineación Bancóldex con sus filiales, 5. Diseño, estructuración y puesta en marcha del vehículo de Inserción Productiva e Inclusión Financiera, 6. Puesta en marcha del Fondo de Fondos, 7. Sistema de Información Gerencial Business Intelligence, 8. Plan Estratégico de Tecnología de Información y 9. Entrada en producción del producto Cuenta de Ahorros e 10. Implementación de un CRM<sup>30</sup>

Para alcanzar los objetivos trazados, en el 2017 la gestión del Banco se enfocará principalmente en:

- Atraer recursos (fundraising) de terceros de al menos USD 18 millones de dólares para iniciar la operación del Fondo de Fondos.
- El diseñar, implementar y poner en marcha del nuevo vehículo de inclusión financiera e inserción productiva, en alianza con la banca multilateral, para atender de forma más enfocada los retos de las micros y pequeñas empresas con mayores desafíos de productividad.
- Continuar fortaleciendo el Gobierno Corporativo de Bancóldex, con la implementación de las recomendaciones propuestas por la IFC<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> CRM: Customer Relationship Management- Herramienta para mejorar la gestión comercial

<sup>31</sup> IFC: Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial

- Implementar el Plan Operativo sugerido por la consultoría de Ernst & Young (de la estructura del Back y del middle) para la alineación de Bancóldex con sus filiales Leasing Bancóldex y Fiducoldex y así conseguir mayor eficiencia.
- Fortalecer de la presencia regional del Banco con el fin de responder a las necesidades empresariales de las regiones para facilitar su inserción en ecosistemas regionales fértiles.
- Articular la oferta integral de mecanismos de apoyo para sofisticar las exportaciones, acompañar el proceso de expansión internacional de las empresas colombianas y facilitar la llegada de inversión extranjera directa, con las demás entidades del sector.
- Culminar la intervención estratégica de la Ola III del Programa empresas de Excelencia Exportadora - 3E en las 39 empresas seleccionadas.
- Potenciar la herramienta Datlas Colombia, actualizando la información a 2015, incluyendo nuevas variables de análisis para profundizar en las posibilidades de exportación/producción y extendiendo el análisis de complejidad al sector agrícola, para identificar productos potenciales también en esta área, a través de la incorporación de bases de datos como el censo agropecuario, censo pecuario del ICA, entre otros.

### **Perspectivas financieras**

Se espera que el 2017, sea un año de ajuste en los precios de los activos para la economía mundial, e igual se visualiza incertidumbre. El crecimiento económico mundial, y sobre todo de economías avanzadas, puede estar impulsado principalmente por Japón, por la recuperación de Estados Unidos y por Canadá. Para los mercados emergentes, aunque en general se encuentran crecimientos económicos positivos, dependerán de la disciplina fiscal, las dinámicas comerciales y la incorporación de reformas estructurales en materia económica y social, junto con la ejecución de una política monetaria oportuna y efectiva.

En Colombia, los nuevos estimativos macroeconómicos sugieren un crecimiento de 2,6% para 2017 y una importante reducción de la inflación que incorpora el impacto de la reforma tributaria, así como una estabilidad en la tasa representativa del mercado -TRM. Se espera afianzamiento de estos comportamientos en el año 2018 con las repercusiones que tengan el acuerdo de paz recientemente firmado y la reforma tributaria.

La incertidumbre sobre la cotización de los precios del petróleo, la reducción de las inversiones en el sector petrolero, el estrecho margen fiscal del gobierno por cuenta de la disminución de la renta petrolera, hacen que la meta del gobierno nacional sea recaudar en el año los COP 6 billones que se propuso mediante la reforma tributaria aprobada en

diciembre de 2016, permitiéndole mantener la calificación crediticia y que no afecte las perspectivas de crecimiento.

Por otro lado, en el 2017 se espera que las presiones inflacionarias internas disminuyan, dependiendo del efecto que pueda tener la reforma tributaria en la economía, sin embargo es probable que el Banco de la República continúe con la posturade finales del año 2016, de disminución de la tasa intervención para control de inflación y equilibrio de crecimiento económico.

Teniendo en cuenta esta expectativa de Política Monetaria, se espera que los niveles de tasas de los títulos de deuda pública y privada disminuyan durante este año y en posibles coyunturas de mercado aumenten su volatilidad. Por este motivo, la estrategia de portafolio del Banco será mantener una posición que le permita un nivel adecuado de liquidez para financiar las metas de desembolsos cumpliendo holgadamente con los indicadores de liquidez, concentrándose en duraciones de corto plazo y referencias líquidas.

En cuanto al pasivo, la captación de recursos permanecerá concentrada en CDTs al igual que en el año 2016, sin embargo, se monitoreará la duración del pasivo con el fin de mantener ajustado el GAP de plazo entre el activo y el pasivo, dada la estrategia del Banco de colocación de líneas de crédito con mayores plazos. En las proyecciones, se espera captar Bonos de largo plazo dependiendo del comportamiento de los desembolsos, buscando alargar el plazo del pasivo acompañando al activo. Adicionalmente, el Banco continúa durante el 2017 con el reto de salida a producción del producto Cuenta de Ahorros en el tercer trimestre del año, como estrategia de diversificación del pasivo.

### **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 expidió el Decreto 2784 el 28 de diciembre de 2012, con el cual se reglamenta dicha Ley, e incorpora el nuevo marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1<sup>32</sup>.

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:

---

<sup>32</sup> 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 registrarse bajo las Normas Internacionales de Información Financiera.

- 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.

El 31 de diciembre de 2016, Bancóldex culminó el primer periodo de implementación. Esto ha significado para el Banco estar preparado en los siguientes frentes:

- Políticas contables y memorandos técnicos ajustados en los ítems que se requiere mayor precisión para evitar interpretaciones erradas.
- Seguimiento y ajustes al proceso de cartera de créditos en la aplicación que realiza los cálculos requeridos para la presentación de cifras bajo
- Capacitación para los funcionarios designados por las áreas en la taxonomía XBRL.
- A partir del mes de enero de 2016, el Banco empezó las transmisiones mensuales a la Superintendencia Financiera de Colombia, de los estados financieros separados bajo el nuevo marco normativo.
- A partir del mes de marzo de 2016, el Banco empezó las transmisiones trimestrales a la Superintendencia Financiera de Colombia, de los estados financieros consolidados bajo el nuevo marco normativo.
- A partir de marzo de 2016, se han transmitido a la Superintendencia Financiera de Colombia, en forma trimestral, los estados financieros, separados y consolidados, bajo la taxonomía XBRL.

## Hechos posteriores

La Administración no conoce ningún suceso importante que hubiese ocurrido entre la fecha de cierre del ejercicio económico de 2016 y la fecha de presentación de este informe que pudiera afectar su alcance o interpretación.

Original Firmado por  
**Luis Fernando Castro Vergara**  
Presidente