

# **Informe de la Junta Directiva y del Presidente a la Asamblea General de Accionistas 2017**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	3
<b>1. Comportamiento de la economía en 2017</b> .....	4
<b>2. Sector Financiero</b> .....	6
<b>3. Bancóldex como Banco de Desarrollo</b> .....	7
<b>4. Bancóldex como administrador de Programas</b> .....	18
<b>5. Calificaciones de Riesgo</b> .....	19
<b>6. Gestión Financiera</b> .....	20
<b>7. Gestión de Riesgos</b> .....	24
<b>8. Sistema de Control Interno</b> .....	28
<b>9. Situación Jurídica de Bancóldex</b> .....	29
<b>10. Gobierno Corporativo</b> .....	30
<b>11. Sostenibilidad ambiental y social</b> .....	30
<b>12. Transacciones con partes relacionadas</b> .....	31
<b>13. Subordinadas</b> .....	31
<b>14. Otras inversiones de capital</b> .....	32
<b>15. Propiedad intelectual y derechos de autor</b> .....	32
<b>16. Desempeño de los sistemas de revelación y control</b> .....	32
<b>17. Perspectivas 2018</b> .....	33
<b>18. Hechos posteriores</b> .....	36

## Introducción

El 2017 fue un año de mayor dinamismo en la economía global. Esto determinó una mayor sincronización entre el crecimiento de las economías avanzadas y el de los principales mercados emergentes. En este contexto, se destaca un mayor apetito de riesgo por parte de los inversionistas, la importante valorización de los precios de la renta variable en los Estados Unidos y el aumento gradual del precio del petróleo. A nivel internacional, los mejores resultados en materia de crecimiento y empleo llevaron a un ajuste de la política monetaria por parte de algunos de los principales bancos centrales. Por otro lado, prevaleció la importancia de los temas políticos en los mercados, en especial, lo relacionado con las propuestas económicas del nuevo gobierno en los Estados Unidos y las elecciones generales en Alemania y Francia.

No obstante, la economía colombiana continuó soportando las consecuencias del derrumbe inicial de los precios del petróleo, el bajo desempeño de la minería, de la construcción, de la industria manufacturera y del consumo de los hogares, factores que, reunidos, determinaron su desaceleración. Sin embargo, el comportamiento del PIB en el tercer trimestre y de otros indicadores, como la inversión, las exportaciones y las importaciones generan señales que sugieren un punto de inflexión, lo cual permite esperar un mayor crecimiento en 2018, a pesar de ser un año electoral. Por su parte, la caída de la inflación impulsó la flexibilización de la política monetaria del Banco de la República, lo que condujo a descensos en las tasas de interés. Por último, el peso colombiano se apreció y su volatilidad disminuyó frente a la registrada en el año anterior.

Por su parte, en 2017, Bancóldex desembolsó COP 3,58 billones y financió a más de 70.000 empresas ubicadas en 30 departamentos del país. Durante el año, el Banco conservó su filosofía de atender a todos los tamaños de empresa, y más de la mitad de sus desembolsos totales fueron para créditos a las Pymes.

Durante el año, el Banco continuó profundizando su actuación en la financiación de la modernización del aparato productivo del país, desembolsando recursos por valor de COP 1,66 billones, aproximadamente. Así mismo, desembolsó COP 1,05 billones a 774 empresas exportadoras, lo cual confirma el apoyo del Banco al sector exportador y a la internacionalización de la economía colombiana.

En 2017, el Banco continuó ejerciendo su rol como instrumento del Gobierno Nacional para el apoyo financiero a las empresas afectadas por dificultades en su actividad económica y por coyunturas como paros, desastres naturales, entre otros. Por otra parte, en agosto de 2017, Bancóldex colocó COP 200.000 millones de pesos en la primera subasta de bonos verdes en el mercado público colombiano.

Finalmente el cuatro de septiembre de 2017, Mario Suárez Melo asumió la presidencia del Banco y junto con el equipo directivo redefinieron las prioridades estratégicas para el 2018, enfocando la gestión en 6 frentes orientados a fortalecer el apoyo a los exportadores colombianos; a realizar operaciones de crédito directo bajo criterios de elegibilidad específicos; a fortalecer la atención de las entidades micro financieras para aumentar el crédito microempresarial; a la creación de líneas de crédito en condiciones especiales; a financiar y estructurar proyectos e inversiones verdes que generen impactos positivos sobre el medio ambiente y finalmente, a convertir al Banco en un actor relevante en la estructuración programas y proyectos que contribuyan al desarrollo empresarial y regional del país.

A continuación se presenta el informe completo de la gestión del Banco durante el año 2017.

## **1. Comportamiento de la economía en 2017**

El 2017 fue positivo para la economía global. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional<sup>1</sup>, en 2017 la tasa de expansión del PIB global aumentó a 3,7%. No obstante, el comportamiento de los países de la región fue menor con tasas más bajas de crecimiento en Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela en comparación con lo observado un año atrás.

La recuperación global marcó la pauta para ajustes de la política monetaria de los principales bancos centrales. En los Estados Unidos, la Reserva Federal (FED) incrementó la tasa overnight en 75 puntos básicos a 1,5%; además en septiembre la FED empezó con la disminución gradual de su hoja de balance<sup>2</sup>, proceso que dependerá de la evolución de la economía.

Así, el 2018 se proyecta como un año de avance gradual en el que se destacará el proceso de ajuste de la respectiva política monetaria por parte de los principales bancos centrales, lo que generaría un acoplamiento de la liquidez global; la maduración del ciclo económico en los Estados Unidos y la definición del mapa político regional con las elecciones presidenciales en Brasil, Colombia y México. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el crecimiento económico global se expandirá a 3,9%.

En Colombia, la economía continuó con el proceso de ajuste de la caída de los precios del petróleo (2014 - 2016) y su desempeño estuvo por debajo del inicialmente esperado<sup>3</sup>. Así, entre enero y septiembre, el PIB acumuló una expansión de 1,5%; sobresalió el comportamiento de la agricultura y de los sectores de servicios financieros y servicios

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional. Enero 2018.

<sup>2</sup> Reducción del nivel de sus activos (bonos del tesoro y activos respaldados por hipotecas).

<sup>3</sup> De acuerdo con Consensus Forecast en enero de 2017 los analistas esperaban un crecimiento del PIB para 2017 de 2,4%.

sociales. Entre tanto, el comercio tuvo un bajo incremento de 0,7%, mientras que los sectores de minas y canteras, industria manufacturera y construcción registraron variaciones anuales negativas. Por el lado de la demanda, en el acumulado a septiembre de 2017, el consumo total mantuvo prácticamente su ritmo de expansión (2,0%), liderado por el gasto del gobierno (3,5%) mientras que el consumo de los hogares se desaceleró. En contraste, los componentes de la inversión<sup>4</sup> y las importaciones volvieron a registrar tasas de variación positivas, mientras que el componente de las exportaciones presentó una contracción. De acuerdo con lo anterior, para 2017, a la espera de las cifras finales, se estima un crecimiento económico cercano a 1,7%<sup>5</sup>.

Con relación al comercio exterior, el mayor crecimiento de las exportaciones FOB frente a las importaciones mejoró el saldo de la balanza comercial. De acuerdo con el Dane, a diciembre de 2017 las exportaciones alcanzaron USD 37.800 millones, cifra que fue equivalente a una variación anual de 19%, explicada principalmente por el incremento de 32,4% en las ventas al exterior de combustibles y de 7,2% de los productos agropecuarios. Entre tanto, a noviembre<sup>6</sup>, las importaciones FOB se incrementaron 3,9% al situarse en USD 42.440 millones. Efecto de lo anterior, a noviembre el déficit de la balanza comercial se situó en USD -6.692 millones frente a USD -10.708 millones de 2016. En consecuencia, se estima que el déficit de la cuenta corriente, como porcentaje del PIB, pasó entre 2016 y 2017 de 4,5% a 3,7%<sup>7</sup>.

En diciembre de 2017, la inflación de doce meses se ubicó en 4,09%, 166 puntos básicos (pbs) por debajo de lo reportado en 2016, movimiento que fue liderado por el bajo crecimiento en los precios de los alimentos. De acuerdo con lo anterior, en 2017 el Banco de la República redujo en 275 puntos básicos la tasa de intervención a 4,75%. La disminución de la tasa de intervención generó una caída en las tasas de captación, mientras que en las tasas de colocación se registraron rebajas más moderadas debido al rezago de la transmisión de la política monetaria.

En el mercado cambiario, en 2017 el peso colombiano (COP) se apreció frente al dólar (USD) y la TRM promedio anual pasó de COP 3.053 a COP 2.951. Entre los factores que explican esta apreciación se encuentra la recuperación gradual del precio del petróleo, la pérdida de valor del dólar (índice DXY) frente a las principales monedas globales y el aumento de los flujos de inversión extranjera.

Para la economía colombiana, el 2018 se proyecta como un año de mayor dinamismo y las previsiones de los analistas apuntan a un crecimiento del PIB de 2,6%<sup>8</sup>. Entre los

---

<sup>4</sup> Formación bruta de capital fijo

<sup>5</sup> Consensus Forecast. Enero 2018

<sup>6</sup> Las cifras se importaciones y balanza comercial de diciembre se publicarán el 14 de febrero de 2018.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Consensus Forecast. Enero 2018.

factores que ayudarían a la expansión del producto están: el mejor desempeño del sector de la construcción, apoyado en la ejecución de obras de infraestructura; la reactivación de la inversión; el mayor poder adquisitivo del salario real de los hogares; las menores tasas de interés, lo que favorecería la demanda de crédito y la mayor demanda externa proveniente de algunos de los principales socios comerciales del país.

## 2. Sector Financiero<sup>9</sup>

El 2017 marcó una dinámica diferente para el sistema financiero, comparado con años anteriores. La menor tasa de crecimiento se reflejó en el comportamiento de las nuevas colocaciones y en el deterioro de la cartera de créditos de la mayoría de intermediarios financieros. No obstante, los niveles de liquidez y solvencia del sistema se mantuvieron en niveles adecuados y reflejaron la fortaleza de la banca colombiana. Así mismo, se observó la consolidación de la presencia regional internacional de los principales grupos financieros del país.

En ese orden de ideas, el riesgo de crédito del sector financiero aumentó su perfil en el último año, lo que se evidencia en unos indicadores de calidad de cartera (tanto por morosidad como por perfil de riesgo) que alcanzaron los niveles más altos de los últimos ocho años<sup>10</sup>. Vale la pena resaltar que las dificultades de varias empresas del sector corporativo<sup>11</sup> incidieron para que los indicadores de calidad por perfil de riesgo del segmento comercial se ubiquen en 10,9%, lo que es relevante si se tiene en cuenta que este segmento participa con el 56% de la cartera bruta del sistema. En el mismo sentido, el sistema financiero ha hecho un importante esfuerzo en términos de provisiones, que si bien han afectado los indicadores de rentabilidad, les ha permitido mantener indicadores de cobertura<sup>12</sup> en niveles aceptables para proteger la cartera de deterioros adicionales.

Por su parte, el impacto de las provisiones sobre la rentabilidad fue compensado por las valorizaciones de los portafolios de inversiones, dado el comportamiento de las tasas de mercado. Así mismo, y a pesar de la baja colocación de cartera, la política expansiva del Banco de la República ha beneficiado el margen neto de intereses del sector financiero. Lo anterior se ha visto reflejado en una disminución cercana al 40% en el resultado neto<sup>13</sup>, lo que a su vez se evidencia en los indicadores de rentabilidad<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Incluye únicamente establecimientos de crédito.

<sup>10</sup> 4,46% por vencimiento y 9,69% por perfil de riesgo, al cierre de octubre de 2017.

<sup>11</sup> Particularmente en los sectores de infraestructura, construcción y energía.

<sup>12</sup> Cobertura por morosidad 126,3% y por perfil de riesgo 58,17%, al cierre de octubre de 2017.

<sup>13</sup> Al cierre de octubre de 2017, el resultado neto se ubicó en COP 6.32 billones

<sup>14</sup> Es de resaltar que en 2016 se dieron unos ingresos no recurrentes (COP 2 billones por la venta de las acciones de Corficolombiana por parte de Banco de Bogotá a Grupo Aval y COP 400.000 millones por la venta de Cifin por parte de las principales entidades financieras) lo que afecta la comparación de los indicadores frente al año anterior.

En cuanto a la liquidez del sistema, el indicador de riesgo de liquidez<sup>15</sup> (IRL) sugiere que los establecimientos de crédito cuentan con niveles suficientes de recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. A pesar de ello, en 2017 se observó un bajo crecimiento de las fuentes de financiamiento tradicional (depósitos de ahorro y a término).

Finalmente, los establecimientos de crédito mantienen en general una moderada generación interna de capital, lo cual se evidencia en un margen de solvencia total y básica de 16,8% y 10,4%, respectivamente, superando los niveles mínimos definidos por la regulación de 9,0% y 4,5% y manteniéndose dentro del promedio de los últimos dos años. Dichos indicadores, así como los avances en términos de gestión de riesgos y las adecuadas prácticas de Gobierno Corporativo permiten al sistema financiero contar con capacidad de absorción a choques endógenos y exógenos.

### 3. Bancóldex como Banco de Desarrollo

#### 3.1. Gestión y logros 2017

- **Financiación empresarial:** durante 2017, Bancóldex desembolsó créditos por valor de COP 3,58 billones de pesos, beneficiando a más de 70.000 empresas ubicadas en 30 departamentos del país.
- **Atención a Mipymes:** teniendo en cuenta la elevada participación en la generación de empleo de este segmento empresarial, Bancóldex entregó COP 2,06 billones de pesos en créditos, con lo cual el Banco mantiene su filosofía de atender a todas las empresas sin importar su tamaño, generando soluciones integrales que promuevan el crecimiento empresarial.
- **Modernización empresarial:** uno de los objetivos claves del Banco fue incrementar la financiación para la modernización del aparato productivo. Para ello, se desembolsaron recursos por valor de COP 1,66 billones, aproximadamente COP 100.000 millones más que en el año anterior.
- **Apoyo a la internacionalización de la economía:** el Banco continúa ejerciendo el rol de promotor del comercio exterior, apoyando la internacionalización de la economía con énfasis en la diversificación de mercados y el aprovechamiento de las oportunidades generadas por los TLC, para lo cual se desembolsaron en este período COP 1,05 billones a 774 empresas exportadoras.

---

15 Bancos (311%), Corporaciones Financieras (332%), Compañías de Financiamiento (287%) y Cooperativas Financieras (204%)

- **Microfinanzas:** durante 2017, Banco continuó trabajando para fortalecer la atención de este segmento. Se desembolsaron créditos por COP 658.285 millones beneficiando a más de 60.000 microempresas.

Para atender este segmento, BancolDex cuenta con una red de 68 entidades orientadas al microcrédito empresarial en todo el país.

- **Programa BancolDex Capital:** a través de este programa, BancolDex ha realizado compromisos de inversión por COP 164.067 millones de pesos en fondos multisectoriales. Gracias a estas inversiones, se han movilizado recursos de terceros por COP 1,9 billones, es decir 12 veces el valor comprometido por el Banco. De este valor, COP 824.085, millones se ha dirigido a empresas colombianas, en diferentes sectores y etapas de crecimiento.
- **Apoyo a regiones con dificultades por coyunturas económicas:** en conjunto con el Gobierno Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se establecieron varias líneas de crédito en condiciones especiales, encaminadas a apoyar al sector empresarial en zonas de frontera, en especial en los departamentos de Norte de Santander, Arauca y La Guajira, afectados por el cierre de frontera con Venezuela. Así mismo, el Banco sirvió de apoyo al Gobierno Nacional para mitigar el impacto generado por coyunturas como el paro en el municipio de Buenaventura, y desastres naturales como la avalancha en la ciudad de Mocoa en abril del presente año, entre otros.
- **Emisión de Bonos Verdes:** en agosto de 2017, BancolDex colocó COP 200 mil millones de pesos en la primera subasta de bonos verdes en el mercado público colombiano. Con esta emisión el Banco dispondrá de más recursos para la financiación de proyectos relacionados con construcción sostenible, producción más limpia, eficiencia energética y energías renovables, entre otros, necesarios para reducir el impacto de empresas colombianas en el cambio climático.

### 3.2. Logros Unidades de Negocio 2017

La unidad de negocio de Flujos Globales enfocada en la atención del sector exportador, desembolsó más de 1 billón para financiar a los exportadores y fortalecer la inversión extranjera en Colombia. Así mismo, la unidad de Expansión Internacional desembolsó más de COP 500.000 millones para financiar empresas que tienen posición propia en el exterior o que están en proceso de exportar su modelo de negocio a otros países.



Por su parte, la unidad de Escalamiento Empresarial que atiende el segmento de empresas nacionales (mercado doméstico), desembolsó COP 1,32 billones que en su mayoría fueron para atender procesos de modernización empresarial de Pymes. Con relación a la atención a micro y pequeña empresa<sup>16</sup>, la unidad de Inserción productiva e Inclusión financiera realizó desembolsos por COP 658.286 millones.

Con relación al segmento de empresas en etapa temprana con alto potencial de crecimiento, desde la unidad de negocio de Crecimiento Extraordinario, el Banco continuó consolidando este segmento, disminuyendo una importante brecha de financiación vía deuda de estas compañías. En el 2017, el Banco generó dos nuevas líneas de crédito, a través de las cuales se financiaron 90 compañías con desembolsos por COP 17.877 millones.

Con relación a los productos no financieros que ofrece el Banco a los empresarios, a continuación se presentan los resultados de la unidad de Ecosistemas Dinámicos.

**Ecosistemas Dinámicos** El foco de esta unidad es contribuir a la consolidación de nuestras actividades de desarrollo brindando un apoyo no financiero a los empresarios para acompañarlos en el desarrollo de sus proyectos de crecimiento. Su trabajo estuvo dirigido a:

### **Coordinación Inteligencia de Ecosistemas**

Durante el 2017 se desarrollaron diferentes productos para promover la diversificación y sofisticación en las empresas del país:

- Se desarrolló la metodología de “Identificación de oportunidades de diversificación y sofisticación en empresas – FARO”, la cual brinda a las empresas exportadoras del país un acompañamiento personalizado que les permite identificar sus oportunidades de sofisticación hacia productos de alto valor en mercados internacionales.
- Se desarrolló la metodología para aprovechamiento de los tratados de libre comercio, la cual permitió la identificación de 438 empresas exportadoras con potencial de diversificar a nuevos mercados de países con TLCs en negociación, como Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Singapur.

---

<sup>16</sup> Pequeña empresa: Con activos hasta por 1.250 SMLV.

- Se desarrollaron 33 informes departamentales , 50 informes empresariales con posibilidades de diversificación y sofisticación para empresas y 2 informes industriales de sofisticación en confecciones y oleo química.
- En abril del 2017 se firmó un contrato con el Centro para el Desarrollo Internacional (CID) de la Universidad de Harvard para el desarrollo del DATLAS 2.0, que ha permitido la inclusión del censo agropecuario y de otras fuentes complementarias a la herramienta para obtener una descripción detallada de la actividad agroindustrial de todos los departamentos y municipios del país.

### **Coordinación de Estructuración de Proyectos**

En 2017 se lanzaron dos nuevos servicios desde la Unidad de Estructuración de Proyectos: Programa Delta y Programa Pioneros. Estos instrumentos se enmarcan dentro del propósito del área de ofrecer acompañamiento especializado para la conceptualización y estructuración de proyectos de crecimiento empresarial y evidencian el compromiso de Bancóldex por profundizar su oferta de servicios no financieros de forma complementaria a la oferta financiera.

A continuación se describe el alcance y los avances de cada iniciativa.

### **Programa Delta**

- Este Programa tiene por objetivo mejorar las capacidades de las empresas para estructurar proyectos que les permitan crecer y generar valor, y aprovechar el instrumento de beneficios tributarios por inversiones en I+D+i, al cuál aplican pocas compañías en el país.
- En su versión 2017, el Programa Delta abrió 15 cupos para acompañar a empresas domiciliadas en Bogotá, Cundinamarca, Risaralda y Caldas, que adelantaran actividades relacionadas con los sectores en los que viene trabajando el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: agroalimentos, metalmecánica, químicos, sistema moda, industrias 4.0 –servicios, software, TI, BPO, KPO, ITO- y Turismo.
- La convocatoria para seleccionar a las empresas beneficiarias inició el 13 de septiembre de 2017 y cierra el 31 de enero de 2018. A 15 de diciembre se habían postulado 28 empresas, de las cuáles 13 están localizadas en Bogotá-Región y 15 en Eje Cafetero (Caldas y Risaralda).

Se tiene previsto que los proyectos de las empresas beneficiarias se radiquen ante la Convocatoria de Beneficios Tributarios, antes del 31 de mayo de 2018.

### **Programa Pioneros**

- Teniendo en cuenta el interés de diferentes empresas en explorar de forma más profunda las oportunidades de diversificación de su portafolio actual, se diseñó el **Programa Pioneros**, el cual ofrece acompañamiento técnico especializado para la identificación, priorización y aprovechamiento de dichas oportunidades, de forma que se generen los insumos necesarios para validar la viabilidad de estructurar un proyecto de inversión que soporte la nueva línea de negocio de las empresas participantes.

### **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 reestructuración financiera.

#### **Programas de Consultoría**

##### **1. Empresas de Excelencia Exportadora – Programa 3E**

Durante el primer semestre del año, finalizó la Ola III del Programa 3E, en el cual 38 empresas exportadoras dinamizaron su modelo de negocio internacional y realizaron ejercicios de validación de mercado, cliente y modelo de negocio hasta culminar con un plan de trabajo detallado.

Adicionalmente, con el fin de complementar y enriquecer el alcance de la asesoría prestada a las empresas beneficiarias de la Ola I y II, se abrió una convocatoria para desarrollar el “Programa 3E – Acompañamiento a empresas beneficiarias Olas I y I”, que incluyó nuevos elementos de la metodología aplicada en la Ola III.

##### **2. Gobierno en empresas de familia**

Con recursos de cooperación internacional de la CII<sup>17</sup> se desarrolló una asistencia técnica directa (ATD) cuyo objetivo fue fortalecer el gobierno en la empresa familiar. Con este programa se beneficiaron 8 empresas clientes del Banco de las ciudades de Bucaramanga, Pereira, Ibagué y Barranquilla. En este marco, las empresas beneficiarias desarrollaron una visión estratégica familiar e implementaron/mejoraron el protocolo de familia, adicionalmente fortalecieron los órganos de gobierno en la familia y en la empresa.

---

<sup>17</sup> CII: Corporación Interamericana de Inversiones-BID

### **3. Fortalecer Capacidades Regionales de Transformación**

El objetivo de este programa fue fortalecer la oferta regional de consultoría especializada, para lo cual se realizó un ejercicio de entrenamiento a 12 consultores del Atlántico y en el proceso se asesoraron seis empresas en estrategia competitiva y tres empresas en Gobierno Corporativo. Esta iniciativa se desarrolló en alianza con la Cámara de Comercio de Barranquilla y para el tema de gobierno se contó con el apoyo de la IFC<sup>18</sup> del Banco Mundial.

#### **Fortalecimiento de capacidades gerenciales**

##### **1. Programa integral con intervención estratégica - PIIE**

Durante el 2017, el Banco desarrolló el PIIE - 2.0, el cual es un esquema de intervención empresarial que recoge las mejores prácticas de formación gerencial y algunos elementos de la consultoría, construyendo conocimiento particular de forma colectiva. Este programa integró las tres líneas temáticas: estrategia competitiva, generación de modelos de negocio, buen gobierno para la perdurabilidad empresarial y estructuración financiera para crecer. Se realizaron ocho (8) programas con el apoyo y cofinanciación de aliados regionales como Cámaras de Comercio y Gremios, con la participación de 105 empresas y con la asistencia de 306 directivos. Adicionalmente se beneficiaron 36 de éstas compañías de un acompañamiento individual en temas de estrategia y estructuración financiera lideradas por un experto.

##### **Actividades de Formación Virtual**

Con el fin de lograr una mayor cobertura y alcance regional con actividades de fortalecimiento empresarial, Bancóldex fortaleció la estrategia de generación de capacidades gerenciales a través de TIC con cursos de E-learning de libre navegación (Mooc – Massive Online Open Courses) y cursos bajo un novedoso esquema de profundización y acompañamiento que permitió a las empresas poner en práctica el conocimiento adquirido. Bajo estas metodologías virtuales de formación, se beneficiaron 1.480 empresarios de 113 ciudades y municipios en 31 departamentos del territorio nacional.

---

<sup>18</sup> IFC: International Finance Corporation –World Bank Group

### 3.3. Logros de los Proyectos Estratégicos de Bancóldex

#### 1. Movilización para la transformación<sup>19</sup>

En 2017, se avanzó en la construcción de capacidades de liderazgo al interior de la organización para contribuir a la consolidación y avance de la estrategia corporativa.

Se realizaron nueve talleres en todos los niveles de la organización, enfocados en la apropiación del propósito compartido y construir fortalezas alrededor del trabajo en equipo.

Con relación a la cultura organizacional del Banco, se definieron ocho<sup>20</sup> valores y para el 2017 se priorizaron cuatro<sup>21</sup>. Se construyeron las conductas relacionadas con los valores de la cultura organizacional para diseñar actividades que contribuyan con su apropiación dentro de la organización.

#### 2. Capitalización Bancóldex

La institución *BID Invest* del Banco Interamericano de Desarrollo, antes conocida como la Corporación Interamericana de Inversiones – CII, manifestó su interés en participar en el proyecto de capitalización de Bancóldex. Posterior a la realización del proceso de debida diligencia el BID presentó su propuesta de inversión y de financiación, la cual está siendo evaluada por los accionistas del Banco.

#### 3. Gobierno Corporativo

Al cierre de 2017, Bancóldex gestionó la implementación de las 45 recomendaciones realizadas por la *International Finance Corporation* - IFC y el Banco Mundial, en materia de gobierno corporativo en evaluación anterior.

En 2018, se trabajará en la consolidación del fortalecimiento del gobierno corporativo de Bancóldex, con la plena ejecución de las acciones recomendadas y el trámite de los cambios regulatorios requeridos.

---

<sup>19</sup> Plan para activar la movilización alrededor de la transformación del Banco. Se ha enfocado en la participación de todos los colaboradores, empoderándolos y dándoles conocimientos y herramientas para construir un liderazgo colectivo en la organización

<sup>20</sup> Pasión por servir, integridad, responsabilidad, excelencia, apertura al cambio, trabajo en equipo, incentivar la diversidad, meritocracia.

<sup>21</sup> Pasión por servir, integridad, responsabilidad y apertura al cambio.

#### **4. Alineación Bancóldex y filiales**

En el marco de la definición del grupo Bancóldex, se destacan los siguientes logros obtenidos por los doce (12) frentes de trabajo que atienden el desarrollo del proyecto:

1. Unificación de estrategia, políticas y lineamientos.
2. Unificación de proveedores y negociación conjunta como Grupo.
3. Estandarización de metodologías y criterios.
4. Unificación de modelos y esquemas.
5. Unificación de cuatro (4) Comités con enfoque de Grupo.
6. Integración de ocho (8) procesos con enfoque de Grupo, en operación funciones de investigación y análisis económico del front de tesorería.
7. Servicios e integración tecnológica en lo referente a conectividad inter-sedes de aplicaciones y redes, definición de la identidad visual e inicio del desarrollo del portal de productos y servicios del Grupo.

#### **5. Diseño del Vehículo de Inserción Productiva e Inclusión Financiera**

En el 2017 se dio inicio al diseño del mecanismo para atender de manera diferenciada a las micro y pequeñas empresas con grandes desafíos en productividad y contribuir a su inserción en el sector productivo. Para esto, en febrero de 2017 se contrató a la firma de consultoría *Designit*<sup>22</sup>, que entregó oportunamente sus recomendaciones.

Si bien el alcance del citado proyecto se cumplió, la alta dirección del Banco tomó la decisión de no desarrollar la iniciativa de crear un vehículo independiente para la atención de las microempresas, manteniendo esta actividad dentro de Bancóldex.

#### **6. Puesta en Marcha del Fondo de Fondos**

En febrero de 2017, se radicó ante la Superintendencia Financiera el reglamento de inversión del Fondo de Fondos. En el mes de octubre del mismo año, la Superintendencia Financiera se pronunció positivamente emitiendo un concepto de “No Objeción” al reglamento.

Por otra parte, se dio continuidad al proceso de obtención de capital y contando con la aceptación inicial de inversionistas locales, estos se encuentran realizando un proceso de Debida Diligencia al vehículo de Fondo de Fondos.

---

<sup>22</sup> Designit Spain Digital S.L.: Empresa de consultoría experta en diseño de servicios

## **7. Proyecto de Business Intelligence -BI**

En julio de 2017, el Banco definió con el acompañamiento de un tercero la estrategia de Inteligencia de Negocios del Banco 2018-2022, se diseñó el modelo de gobierno interno para gestión de la información y el Banco evaluará las herramientas recomendadas.

## **8. CRM<sup>23</sup>**

Durante el año 2017 se adelantaron las fases de estructuración, contratación, desarrollo e implementación del proyecto CRM - Bancóldex. Se implementaron los módulos de ventas y mercadeo en un esquema de Software as a Service (SAAS) con almacenamiento en la nube y la herramienta salió a producción el 18 de diciembre de 2017.

Las premisas con las que se desarrolló el proyecto fueron la integración entre áreas, diseñando una plataforma que le permite a todos los usuarios conocer la gestión realizada en todos los niveles de la organización con los grupos de interés, garantizando un flujo transversal de la información, el conocimiento y el acercamiento al cliente.

## **9. PETIC**

Este proyecto contempla la Planeación Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicaciones en función del negocio en un plazo de 5 años (2017-2022).

El plan formuló, 75 iniciativas o proyectos enfocados en 4 pilares estratégicos:

1. Impulso al negocio
2. Fortalecimiento de la Gestión de TI
3. Fortalecimiento de la Gestión de Riesgos (Seguridad y Continuidad)
4. Optimización de la plataforma tecnológica

Adicionalmente, fue definido el marco de referencia para la aplicación de la TIC en la organización, y se estableció el portafolio de proyectos, incluyendo los objetivos, descripción, alcance, alineación a la estrategia del negocio, prioridad, complejidad, beneficios, riesgos, marco normativo e interesados.

---

<sup>23</sup> CRM: *Customer Relationship Management*

Así mismo, se determinó la hoja de ruta para la implementación de las distintas iniciativas o proyectos, incluyendo la valoración y consideración de las Filiales y se definieron los principales indicadores de la gestión de TIC para establecer un cuadro de mando integral.

## **10. Cuenta de Ahorros**

En 2017 se culminó el desarrollo de las herramientas, funciones, procesos y documentación requeridos para la operación del producto y se realizó su presentación ante la Superintendencia Financiera de Colombia.

El proyecto fortaleció aspectos transversales del Banco como: esquema de monitoreo transaccional para riesgos de fraude y LAFT para todos los productos del Banco, integración al sistema de transferencias de ACH, sistema de autenticación fuerte para clientes directos, botón PSE para recaudos del Banco (en desarrollo) y se fortaleció la seguridad de las bases de datos y plataformas del Banco para su interacción vía web.

## **3.4. Cumplimiento de compromisos en el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- PES- 2017**

Dentro del Plan Estratégico Sectorial 2017, Bancóldex contó con los siguientes compromisos:

### **Estrategia 1: Mentalidad y Cultura**

#### **Iniciativa: Regiones potentes 2017**

**Empresarios recibiendo asistencia técnica:** durante 2017, 354 empresarios recibieron asistencia técnica, con un cumplimiento del indicador de 236%.

- **Iniciativa: Crecer Camp 2017**

**Empresarios que reciben formación sobre crecimiento empresarial:** durante el campo de entrenamiento Crecer Camp 2017 que tuvo lugar el 14 y 15 de agosto, asistieron 1.059 empresarios de 23 departamentos, quienes participaron en conferencias, talleres especializados y espacios de conexión, sobre crecimiento empresarial.



## **Estrategia 2: Transferencia de conocimiento y tecnología**

- **Iniciativa: Aprovechamiento de oportunidades de sofisticación**

Durante el 2017, 9 empresas se vincularon al Programa Delta y se estructuraron 10 proyectos.

- **Iniciativa: Diversificación y sofisticación de las exportaciones colombianas**

Se apoyó la confección de planes de acción para 5 empresas con el propósito de estimular la sofisticación de sus exportaciones.

Con el mismo propósito se prepararon 32 informes departamentales utilizando para ello el Atlas de Complejidad Económica- Datlas Colombia. Los informes se encuentran disponibles en:

<https://campusvirtual.bancoldex.com/course/view.php?id=33>.

- **Iniciativa: Estructuración financiera para crecer**

La meta para 2017 era de 12 empresas con nueva estructura financiera definida. Sin embargo, este entregable no se ejecutó ya que para su desarrollo se dependía de la reasignación de recursos con cargo al presupuesto Nacional, proveniente de las utilidades de Bancóldex correspondientes al ejercicio del año 2016. En el 2017, se firmó el convenio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCit y se espera que los recursos sean girados al Banco en el 2018, por lo que dichas intervenciones se realizarán durante ese año.

- **Iniciativa: Estrategia competitiva empresarial**

Durante 2017, 6 empresas finalizaron el proceso de intervención estratégica en el marco del Programa "Fortalecer Capacidades Regionales" con la Cámara de Comercio de Barranquilla.

- **Iniciativa: Gobierno corporativo para empresas que se atreven a crecer**

Al cierre de 2017, se completaron 11 empresas con gobierno corporativo implementado.

### **Estrategia 3: Financiamiento**

**Iniciativa: Desembolsos por COP 665.000 para aumentar la productividad de las microempresas:** durante 2017, Bancóldex realizó desembolsos por COP 556.836 millones de pesos a microempresas. Pese a no cumplir la meta de colocaciones planteada para el año, el porcentaje de cumplimiento es alto, 84%, teniendo en cuenta que durante 2017 hubo un descenso importante en la demanda de crédito de las microempresas, producto de la situación económica del país.

### **3.5. Cumplimiento de las metas SINERGIA<sup>24</sup> del año 2017**

**Operaciones de empresas exportadoras beneficiarias de productos financieros de Bancóldex:** para 2017, la meta del Banco era desembolsar 1.450 operaciones a este segmento empresarial. En el año se desembolsaron 1.517 operaciones por valor de COP 1,05 billones beneficiando a 774 empresas exportadoras con lo cual la meta del periodo se cumplió en 105%.

**Compromisos de inversión en Fondos de Capital Privado y Emprendedor:** la meta de del Banco en compromisos de inversión en fondos de capital a través de su programa Bancóldex Capital para 2017 era de COP 116.843 millones. En el año se comprometieron recursos por COP 164.017 millones en 12 fondos de capital, lo que permitió un cumplimiento de 140% superando ampliamente la meta establecida.

## **4. Bancóldex como administrador de Programas**

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

El programa de Inversión “Banca de las Oportunidades” (Bdo) fue creado por el Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, complementado por 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. El Programa es el ejecutor de la Estrategia de Inclusión Financiera aprobada por la Comisión Intersectorial de Inclusión Financiera creada por el Gobierno Nacional. Este programa es administrado por Bancóldex.

Dentro de los principales logros y resultados durante 2017 se destacan:

---

<sup>24</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.

- El nivel de cobertura se mantiene el 100% de presencia financiera en todo el territorio del país alcanzada desde 2015.
- De enero a septiembre de 2017 ingresaron 931.870 personas nuevas al sector financiero, permitiendo que el porcentaje de adultos con algún producto financiero ascendiera a 79.1%, lo cual significa que 26,6 millones de adultos cuentan con algún producto financiero formal. Este indicador frente al registrado en septiembre de 2016 de 77,4% presenta un incremento de 1,8 puntos porcentuales.
- Con relación al total de créditos desembolsados a microempresarios a través de Bancos, Compañías de Financiamiento, ONG microcrediticos y Cooperativas, a de enero a septiembre de 2017 los desembolsos fueron de COP 7,61 billones.
- En 2017 se ejecutaron proyectos tendientes a mejorar el acceso, uso y calidad de los productos financieros a través de programas que fueron focalizados teniendo en cuenta la población más vulnerable del país, los cuales han coadyuvado al incremento del indicador de inclusión financiera arriba mencionado.
- En materia de Educación Financiera, en junio de 2017 se lanzó la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera y en diciembre se aprobó el plan de trabajo para 2018. Se continuó participando en la Comisión Intersectorial de Educación Económica y Financiera y liderando la subcomisión de población vulnerable y la subcomisión de mipymes.
- En cuanto a la gestión de información, se generaron cuatro reportes trimestres de inclusión financiera del país y se hizo el lanzamiento el sexto Reporte Anual de Inclusión Financiera con corte a diciembre de 2016, elaborado conjuntamente con la Superintendencia Financiera de Colombia.
- En el 2017, se desarrolló e implementó una solución de Bodega de Datos e Inteligencia de Negocios (BI) para consolidar la información externa e interna del Programa de Inversión Banca de las Oportunidades, la cual permite generar de manera ágil, oportuna y dinámica los reportes necesarios para el análisis de la inclusión financiera en Colombia.

## 5. Calificaciones de Riesgo

En 2017, 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 la 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 perspectiva estable. Lo anterior, basado calificación soberana de la República de Colombia realizada por esta Calificadora.

## **6. Gestión Financiera**

### **Resultados Financieros**

El año 2017 se desarrolló en un ambiente favorable para generación de ingresos. El portafolio de inversiones presentó un 140% de cumplimiento presupuesta, de acuerdo con el movimiento descendente en la curva de rendimientos de renta fija por la recuperación en los precios del petróleo y las mejores expectativas en el frente fiscal de la economía colombiana.

La estrategia de portafolio del Banco se centró en mantener, a partir del segundo semestre, un monto de inversiones bajo, en niveles cercanos a los COP 700 mil millones con baja duración, acorde con la estrategia de administración de la liquidez y con el objetivo de mantener un nivel adecuado del Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL). En los primeros cuatro meses, la estrategia fue un poco más larga en monto y duración, lo que favoreció el ingreso por valoración del portafolio, el cual fue ajustado y liquidado a principios del mes de mayo con el fin de liquidar utilidades.

A pesar de los menores desembolsos realizados en 2017, el total de la cartera de crédito presentó un incremento en el margen de intermediación respecto al año anterior por COP 45.773 millones (43%). Este crecimiento se explica por los siguientes motivos:

- Disminución en el costo de fondos en pesos: la flexibilización en la política monetaria que se vivió en 2017 gracias a una menor inflación acumulada, se tradujo en una reducción de hasta 275 puntos básicos sobre la tasa de intervención y por ende generó una caída en las tasas de captación del mercado. Sumado a lo anterior, la estrategia de reducción en la duración del fondeo también favoreció de manera importante la mezcla de recursos de Bancóldex en moneda local.
- Incremento en el margen de cartera en moneda extranjera: la cartera de dólares presentó un mejor desempeño debido al incremento en el plazo de las

colocaciones realizadas; al pasar de 3,1 años en 2016 a 5,7 años en 2017. Esto contribuyó a que el nivel de saldo promedio se mantuviera muy similar al año anterior, a pesar de los menores desembolsos.

Dentro de las iniciativas ejecutadas en la gestión financiera de 2017 se destacan las siguientes:

- En agosto de 2017 Bancóldex efectuó con gran éxito su primera emisión de Bonos Verdes a través de la Bolsa de Valores de Colombia por un valor de COP 200.000 millones y plazo de 5 años, obteniendo demandas por 2,55 el valor emitido y una tasa de corte de 7,10% EA.

Esta emisión se constituye en la primera emisión de este tipo que se realiza en el mercado público de valores colombiano. Busca canalizar recursos del mercado de capitales y direccionarlos exclusivamente a proyectos del sector empresarial que generan beneficios ambientales, en todos los sectores económicos.

La emisión contó con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO).

- En marzo de 2017, se incorporó dentro de la estructura de gestión de riesgos de balance, el primer derivado denominado de cobertura. Este instrumento permitió al Banco mitigar el impacto generado en el patrimonio por la volatilidad del tipo de cambio sobre las inversiones denominadas en USD (posición accionaria en Bladex y en FCP<sup>25</sup>) y que se encuentran clasificadas como Disponibles para la Venta de acuerdo con su vocación de permanencia. Lo anterior tomando en consideración las alternativas disponibles en el mercado para la cobertura, así como el marco legal vigente que habilita este tipo de coberturas a través de la CE<sup>26</sup> 100 de 1995 de la Superintendencia Financiera de Colombia, la ley 1314 de 2009 y la norma NIC 39.
- Otra parte importante de la gestión financiera, es la planeación tributaria que Bancóldex ha venido desarrollando. Después de un proceso de fiscalización riguroso desarrollado por el Banco, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales aprobó la devolución del saldo a favor originado en la declaración de renta del año 2016 por valor de COP 18.715 millones.

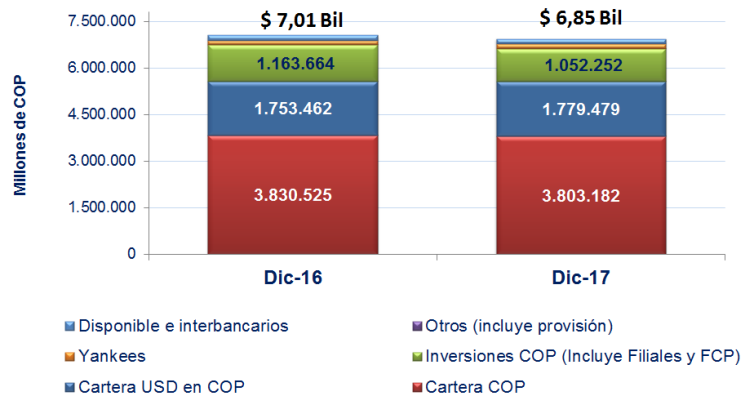
---

<sup>25</sup> Fondos de Capital Privado

<sup>26</sup> CE: Circular Externa

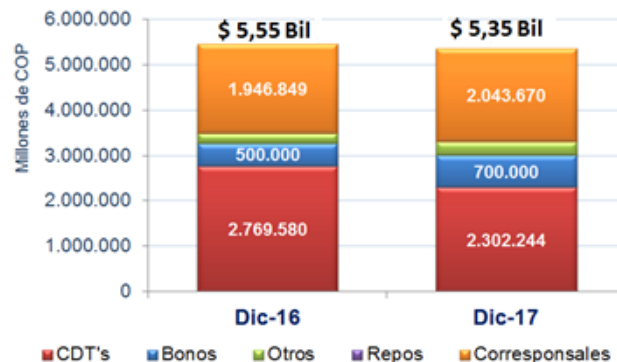
Considerando lo anterior, los siguientes son los principales resultados financieros del 2017 comparados con el año anterior:

### Activo



Frente a diciembre de 2016, el activo del Banco mostró una reducción de COP 167.932 millones de pesos (2,40%). En términos generales esta variación obedece al giro normal de la operación. Esta reducción se concentra en la liquidez (representada en el disponible y portafolio de inversiones) la cual se incrementó durante el último trimestre del 2016 como parte de la estrategia que la Tesorería del Banco desarrolló para generar utilidades y atender necesidades futuras de recursos. En cuanto a la cartera de créditos neta no se presentó una variación importante en el saldo, el 2017 cerró con COP 2.725 millones más que el año anterior (0,05%).

### Pasivo



Comparado con diciembre de 2016, el pasivo del Banco tuvo una disminución de COP 191.786 millones (3,46%). Esta disminución se explica porque la captación de recursos en pesos (incluyendo operaciones de mercado monetario) presentó una

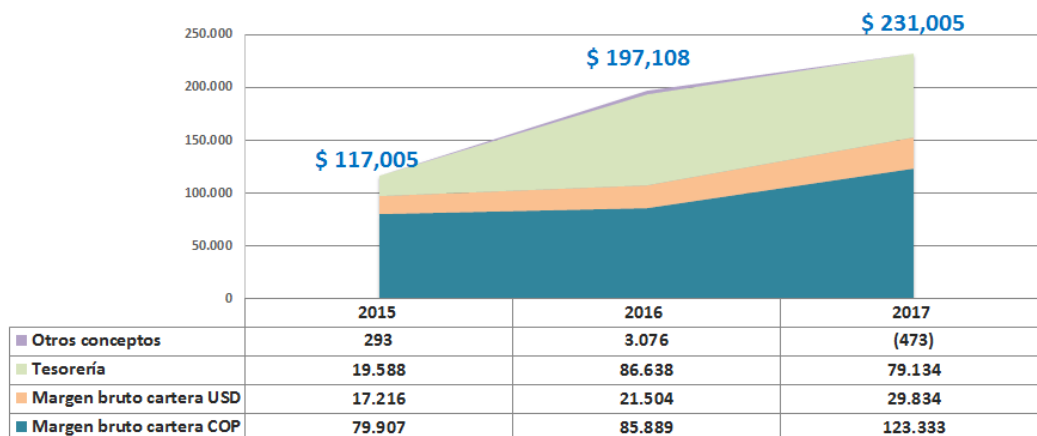
caída de COP 363.203 millones, que obedece a la diferencia entre la reducción de los niveles en CDT (COP 467.337 millones), cancelación de operaciones repo (COP 95.866 millones) y la nueva emisión de Bonos Verdes por COP 200.000 millones.

## Patrimonio

El patrimonio del Banco presentó un aumento de COP 23.854 millones con respecto a diciembre del 2016, este resultado se explica por los siguientes factores:

- Aumento del superávit por COP 28.757 ocasionados principalmente por el comportamiento del portafolio que afecta otros resultados integrales (ORI) y por la valorización de propiedades planta y equipo.
- Aumento en las reservas de COP 12.620 millones.
- Menor utilidad acumulada al periodo 2017 por COP 17.522 millones.

## Margen financiero



El margen financiero bruto de 2017 presentó un aumento de COP 34.720 millones (18%) frente al año anterior; si bien el portafolio de inversiones y forward aportó de manera significativa al margen financiero, es el comportamiento de la cartera de crédito, tanto en pesos como en dólares, lo que explica el incremento de este rubro frente a 2016.

El menor costo de fondos para la cartera en pesos seguido de una colocación en moneda extranjera a plazos mas largos y por ende a mayores tasas, permitieron mejorar el margen de intermediación.

Margen de Intermediación	2016	2017	Var
Margen cartera COP	0.81%	1.87%	<b>1.06%</b>
Margen cartera USD	1.19%	1.72%	<b>0.54%</b>

## Utilidad

La utilidad acumulada a diciembre de 2017 (COP 82.865 millones) fue inferior a la utilidad acumulada en el mismo período de 2016 (COP 100.387 millones). Pese al incremento en el margen financiero bruto (COP 34.720 millones) explicado en párrafos anteriores, la utilidad total del Banco fue menor frente a la de 2016, por los siguientes factores:

- El incremento del impuesto de renta por COP 41.949 millones (252% de variación frente al año anterior al pasar de COP 16.615 millones en 2016 a COP 58.562 millones en 2017). Durante el año 2016, el cálculo del impuesto se determinó por el sistema de renta presuntiva (tasa efectiva de renta del 14%), mientras que en 2017 el impuesto se calculó con el sistema de renta ordinaria con una tasa de efectiva del 41%.
- La cuenta de otros ingresos registró pérdida por COP 8.149 millones en 2017 por el método de participación patrimonial, el cual recoge la porción de los resultados de las filiales de acuerdo con la participación en el total del patrimonio de las mismas.
- Menor gasto en otros impuestos por COP 8.440 millones (principalmente por impuesto al patrimonio).
- Incremento en los gastos de funcionamiento por COP 4.109 millones (6%), el cual estuvo en niveles muy cercanos a la inflación del año 2016 (5,7%) y fue menor al esperado como resultado de los lineamientos establecidos por la Administración del Banco orientados a mejorar los niveles de eficiencia en el gasto, lo que representó pasar de un indicador de eficiencia sobre el MFB<sup>27</sup> de 33% en 2016 a 29,8% en 2017.

## 7. Gestión de Riesgos

### 7.1. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

Durante el 2017 se realizaron algunos ajustes a las metodologías 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

<sup>27</sup> Margen Financiero Bruto



tempranas. Adicionalmente, se ajustaron políticas y metodologías para operaciones de crédito directo a empresas. Por otra parte, se realizó una revisión de la metodología de estimación de componentes de riesgo para la definición del *pricing* de los diferentes segmentos de cartera, con el apoyo de un consultor externo.

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

En el 2017 se definió la metodología de valoración para las operaciones forwards de cobertura, que permite mitigar el riesgo de tipo de cambio de inversiones de renta variable en el exterior y de los fondos de capital privado en moneda extranjera (USD). Así mismo, se desarrolló e implementó la metodología para la eficacia de dichas coberturas, de acuerdo con las mejores prácticas de mercado. De otra parte, y en cumplimiento de la normatividad internacional de operaciones de derivados, se adoptó la figura de “Valuation Agent”, mediante la cual Bancóldex tiene como función evaluar diariamente los *covenants* acordados con cada contraparte con la que se haya firmado contratos ISDA - Credit Support Annex – CSA y realizar los llamados a margen. Este mecanismo permite mitigar el riesgo de mercado y crédito de las operaciones forward COP / USD que se realizan con intermediarios financieros del exterior.

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

Se implementó el cálculo normativo del Indicador de Exposición de Corto Plazo – IEC (Banco de la República), el cual mide el riesgo de liquidez por divisas (COP y USD) para Bancóldex en forma individual y a nivel del Conglomerado. De otra parte, con el fin de mejorar el seguimiento al costo de fondeo respecto a mercado, se diseñó e implementó una metodología para hacer seguimiento a las tasas a las cuales se realiza la captación a través de CDTs. Adicionalmente, en el contexto del producto Cuenta de Ahorros, se actualizó la metodología de Máximo Retiro Probable - MRP y se diseñaron alertas para medir y gestionar la concentración de inversionistas que capten recursos a través de este producto.

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

A través de las autoevaluaciones de riesgos y controles, se revisaron todos los riesgos, controles y tratamientos de riesgos operativo del Banco. Así mismo, 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 tanto en elementos particulares como transversales de los procesos.

Se implementó una nueva herramienta – *Monitor Plus* que en una primera etapa, servirá para hacer el monitoreo de fraude transaccional para el producto de Cuenta de Ahorro. En lo relacionado con la etapa de detección de situaciones potenciales de fraude y corrupción, se mantuvo a disposición del Banco y de sus partes interesadas la línea ética Bancóldex y se ha venido construyendo las políticas y el modelo de gestión de fraude transaccional.

Con miras a fortalecer las sinergias con las filiales de Bancóldex, Arco y Fiducóldex, se trabajó con el objetivo de alinear el Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO en lo relacionado con el Gobierno Corporativo, políticas y metodologías, entre otros aspectos. Actualmente se cuenta con una alineación completa del SARO en las tres entidades.

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

En Seguridad de la información se continuó la labor de sinergias con las filiales y como resultado se unificaron políticas y metodologías bajo el marco de ISO 27000 y Gobierno en Línea. En materia de continuidad del negocio se destacó la consolidación parcial de infraestructura de contingencia con Arco y el mejoramiento y fortalecimiento del Plan de Continuidad del Negocio del Banco.

Por otro lado, se siguieron atendiendo los requerimientos normativos en cuanto a seguridad de la información, especialmente en lo relacionado con protección de datos personales y Gobierno en Línea. Así mismo, se adelantaron iniciativas orientadas a fortalecer la seguridad informática y los planes de continuidad del negocio.

### **7.6. Sistema de Administración de Riesgo de Conglomerado**

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 del proyecto de sinergia con las filiales, se avanzó en la definición del marco de políticas generales de riesgo de conglomerado, así como en la alineación de las metodologías de identificación, medición y seguimiento de los diferentes tipos de riesgos y en la identificación de sinergias asociadas a la gestión de los diferentes riesgos (crédito, mercado, liquidez, operativo, seguridad de la información y LA/FT). Al corte de diciembre de 2017, se obtuvo la aprobación de las políticas de Riesgo de Conglomerado por parte de la Junta Directiva. Esto sumado al fortalecimiento de los órganos de coordinación en materia de gestión de riesgos del Grupo.

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

Durante 2017, este sistema permitió al Banco prevenir y mitigar los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) en las operaciones y contratos realizados por la entidad. Así mismo, se actualizó el Manual SARLAFT con políticas y procedimientos fortaleciendo el proceso del adecuado conocimiento de clientes e incorporando lo requerido por la Circular Externa 055 de diciembre de 2016, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en cuanto a la identificación de beneficiarios finales, debida diligencia adicional para Personas Públicamente Expuestas (PPEs) y sanciones financieras dirigidas por las Naciones Unidas.

De igual forma, se monitoreó el 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 inició la implementación del nuevo sistema de monitoreo de clientes y transacciones que apoyará la gestión frente a los riesgos de LA/FT con modelos de perfilamiento de clientes, consolidación de información para monitoreo y de detección de operaciones inusuales y sospechosas. De igual forma, se definieron con los Oficiales de Cumplimiento de las dos filiales del Banco temas relevantes para alineación de principales políticas y sinergias sobre la gestión de cumplimiento de las entidades del Grupo Bancóldex.

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) y de CRS (Common Reporting Standard)**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley FATCA, para el año 2017, el Banco mantuvo su condición de Foreign Financial Institution (FFI) participante ante el Internal Revenue Service (IRS) de Estados Unidos. Se gestionó la actualización de la debida diligencia FATCA a los intermediarios e instituciones financieras con las que el Banco mantuvo vínculos u operaciones y se atendieron los requerimientos de otras entidades financieras locales e internacionales sobre FATCA y CRS (Common Reporting Standard) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

## 8. Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno (SCI) de Bancóldex se fundamenta en los modelos vigentes de Control Interno aplicables (MECI, CIC, COSO) así como con lo prescrito para el “Sistema de Control Interno” de las instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, establecido y reglamentado por esta Entidad. El modelo de Control Interno propende por un mejoramiento permanente de la organización buscando mejores prácticas en los diferentes procesos, elementos y componentes de los sistemas de gestión que le aplican, en particular los Sistemas de Gestión de Riesgos, Calidad, Prevención, y Seguridad exigidos por las normas vigentes.

Como resultado de la Auditoría Integral realizada por la Contraloría General de la República en 2017 sobre la vigencia 2016, este órgano de control emitió una opinión sin salvedades sobre los Estados Financieros del Banco, calificó el Sistema de Control Interno en general con 95.55 sobre 100 puntos y feneció la Cuenta de Bancóldex por la vigencia fiscal del año 2016.

Respecto del Sistema de Control Interno Contable, la opinión sobre los estados financieros para 2016 no cambió en relación con el dictamen para la vigencia 2015, en el cual se obtuvo opinión sin salvedades. Lo anterior otorga confiabilidad a la organización en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de objetivos y metas.

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

En 2017 la Contraloría del Banco aplicó la encuesta sobre el estado del Modelo Estándar de Control Interno – MECI respecto de la vigencia 2016 reflejando una madurez de 82,67% sobre 100% considerado como “Satisfactorio”. Así mismo, se efectuaron evaluaciones del SCI por procesos y basadas en riesgos, según lo priorizado en el Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

El Comité de Auditoría de la Junta Directiva se mantuvo informado sobre las recomendaciones y oportunidades de mejoramiento derivadas de esta gestión, así como de los resultados de los seguimientos a las acciones relacionadas, permitiendo verificar la adopción de dichas recomendaciones.

Al cierre del año 2017 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.

## **9. Situación Jurídica de Bancóldex**

Al corte del ejercicio económico de 2017, 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.

En 2017 se realizó la declaración de grupo empresarial de Bancóldex como matriz de sus filiales, Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A.- Fiducóldex y Arco Grupo Bancóldex S.A. Compañía de Financiamiento (antes Leasing Bancóldex S.A. – Compañía de Financiamiento) ante la Cámara de Comercio de Bogotá en los términos previstos en el artículo 261 del Código de Comercio.

De otro lado y como consecuencia de la expedición de la Ley 1815 de 2016 “Por 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” y en la que 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”, el Banco cedió a Fiducóldex la administración de la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial y del Programa de Transformación Productiva a partir del 1° de abril de 2017.

Por otra parte, a la fecha de este informe, Bancóldex junto con Fiducóldex, el Banco de la República y el Ministerio de Relaciones Exteriores, se encuentra 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 parte de las citadas entidades.

Por último, y sin perjuicio de los requerimientos establecidos en el Sistema de Administración de Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, se deja constancia de 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”.

## **10. Gobierno Corporativo**

La información completa del Banco en materia de gobierno corporativo de Bancóldex se encuentra en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, documento que hace parte integral del presente informe anual y que está disponible en la página Web de Banco en el enlace “Información de interés para accionistas y demás inversionistas”.

## **11. Sostenibilidad ambiental y social**

En el marco del diagnóstico de gobierno corporativo de Bancóldex, *International Finance Corporation* – IFC del Banco Mundial realizó en el 2016 un diagnóstico de riesgos ambientales y sociales, cuya metodología fue similar a la utilizada para el análisis de la gobernanza del Banco, es decir, a partir del levantamiento de información y de la visita de una misión de Washington en la cual se hicieron entrevistas a miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia. El diagnóstico cubrió las políticas, procesos y procedimientos de la gestión de riesgo ambiental y social del Banco. Esta revisión hizo una comparación con el Protocolo Verde y las mejores prácticas internacionales que incluyen los estándares de la IFC y las normas y principios del Ecuador.

Como resultado del diagnóstico y dadas las recomendaciones de la IFC, en sesión del 29 de junio de 2017, la Junta Directiva aprobó la creación e implementación de un sistema de administración de riesgos sociales y ambientales – SARAS orientado a identificar y evaluar los riesgos ambientales y sociales de las operaciones de crédito, así como a establecer medidas de mitigación para minimizar las posibles pérdidas derivadas de la ocurrencia de los mismos.

En ese sentido, Bancóldex apoya el crecimiento del sector empresarial colombiano velando por la protección del medio ambiente y el bienestar de la sociedad en sus actividades presentes y futuras, propende por el uso racional de los recursos naturales en su operación para generar el menor impacto ambiental y diseña productos financieros y no financieros orientados a la mitigación y adaptación al cambio climático y que generen beneficios sociales.

De otra parte, se publicó el Informe de Sostenibilidad correspondiente a los ejercicios 2015 y 2016, elaborado bajo las directrices del *Global Reporting Initiative* GRI, versión 4 en su opción esencial y dando continuidad al último informe publicado ejercicio 2014, que permite a los grupos de interés del Banco comparar los avances de la nueva estrategia de Bancóldex desde los principales resultados económicos, ambientales y sociales de los dos años mencionados.

El contenido del informe fue el resultado del análisis de materialidad realizado por el Banco a través de talleres y entrevistas a directivos sus propios grupos de interés. El documento completo puede ser consultado en la página Web del Banco, en el enlace “Responsabilidad social empresarial”

## **12. 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 30 (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.

## **13. Subordinadas**

Fiducóldex es una sociedad anónima de economía mixta indirecta del orden nacional, constituida desde el 31 de octubre de 1992, en la cual Bancóldex tiene una participación del 89,32%. Arco Grupo Bancóldex 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 Bancóldex tiene una participación del 87,45%.

En el transcurso del 2017, el Banco realizó de manera directa con Fiducóldex operaciones propias de administración tales como la contratación de la póliza global bancaria y la continuación del proyecto de alineación de Bancóldex y sus filiales. Adicionalmente, se recibieron dividendos de Fiducóldex por el ejercicio 2016 y, a partir del 2017 la Fiduciaria recibió en administración los programas especiales, Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial y del Programa de Transformación Productiva, antes administrados por

Bancóldex. Se aclara también que Fiducóldex es la administradora del Fondo de Capital Privado Aureos Colombia FCP, del cual Bancóldex es inversionista.

Por otra parte, en el transcurso del 2017 se realizaron con Arco Grupo Bancóldex, 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 correspondientes al ejercicio 2016.

Bancóldex mantiene con Fiducóldex y con Arco Grupo 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.

## **14. Otras inversiones de capital**

Al cierre de diciembre de 2017, 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%).

## **15. 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.

## **16. 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.

## 17. Perspectivas 2018

### Gestión 2018

Para 2018, la meta de desembolsos del Banco es de 4,76 billones de pesos, que representa un crecimiento de 35% con respecto a lo ejecutado en 2017. El Banco se ha planteado alcanzar la meta enfocándose en 6 frentes estratégicos que son:

1. **Apoyo al sector exportador colombiano:** lo cual consiste en reposicionar a Bancóldex como el Banco para financiar las operaciones de comercio exterior. Para esto, la meta para financiar al sector exportador es de COP 2,1 billones en desembolsos.

Así mismo, el Banco se va a enfocar en atender al sector exportador no sólo desde la financiación sino también contribuyendo a remover barreras que impiden el mayor dinamismo de las exportaciones en el país.

2. **Activar el crédito directo:** para operaciones que atiendan criterios de elegibilidad específicos en cuanto a tipo de inversiones, riesgo de crédito, garantías e impacto agregado de dichas operaciones.

La meta para 2018 es desembolsar COP 503.000 millones en operaciones de crédito directo para proyectos que contribuyan a la mitigación y adaptación del cambio climático del sector empresarial, que promuevan los encadenamientos productivos y la reconversión industrial, que generen impacto en el crecimiento de las exportaciones y que sean de mediano y largo plazo, entre otros.

3. **Fortalecer la atención de las microempresas y a las entidades microfinancieras:** el Banco trabajará en ofrecer a la red de entidades micro financieras una asistencia permanente que sirva para fortalecer sus capacidades institucionales, aumentar su eficiencia operativa, mejorar su gobierno corporativo y mitigar los riesgos.

Lo anterior, también busca aumentar las colocaciones para alcanzar una meta de COP 803.000 millones dirigidos al segmento de la micro y pequeña<sup>28</sup> empresa.

---

<sup>28</sup> Pequeña empresas: Empresas con hasta 1.250 SMLV en activos.

- 4. Líneas especiales con aporte del Gobierno:** el Banco continuará atendiendo situaciones complejas o emergencias regionales que afecten a las empresas, mediante la creación de líneas de crédito en condiciones favorables con destinación específica de acuerdo con el direccionamiento del Gobierno Nacional.

Para el 2018, el Banco se propone apalancar cerca de COP 1,4 billones en líneas especiales siempre y cuando se reciban los recursos del Gobierno.

- 5. Líneas verdes:** consiste en estructurar y financiar proyectos e inversiones verdes que generen impactos positivos sobre el medio ambiente y que permitan incrementar la participación de la cartera verde del Banco del 2 al 10% en 2 años.

La meta propuesta para 2018 es desembolsar COP 130.000 millones en financiación de proyectos verdes.

- 6. Nuevas Líneas Especiales:** el Banco busca convertirse en un actor relevante en la estructuración programas y proyectos que contribuyan al desarrollo empresarial y regional del país.

Así mismo, internamente la organización estableció ocho políticas transversales que contribuyan al cumplimiento de las metras trazadas para este año, que son:

1. Mejorar las condiciones de Fondeo del Banco
2. Mejorar el funcionamiento de la estructura organizacional para responder a todos los desafíos planteados
3. Profundizar las auditoría de procesos y acciones
4. Establecer criterios para la limitación de contratos, para contribuir a mejorar la eficiencia del Banco
5. Promover un cambio de ritmo
6. Realizar un seguimiento bimensual de las metas planteadas
7. Establecer sinergias con las filiales del Banco

## **Perspectivas financieras**

El año 2018 se proyecta bajo un escenario retador desde el punto de vista comercial para alcanzar una meta de desembolsos de COP 4,75 billones.

Bajo este escenario y con el fin de velar por la sostenibilidad financiera del Banco, se plantean las siguientes acciones estratégicas en áreas de garantizar la generación de utilidades:

- **Portafolio de inversiones:** la estrategia de portafolio para el año 2018 contempla mantener un nivel de inversiones cercano a los COP 700 mil millones, enfocado hacia la parte corta y media de la curva de rendimientos. Esto con el fin de proteger el estado de resultados de posibles desvalorizaciones por movimientos ascendentes del mercado.
- **Estructura pasiva en pesos:** se espera que durante el año 2018 la política monetaria que adopte el Banco de la República continúe en terreno expansionista, llegando a una tasa de intervención cercana al 4%. Esta expectativa ha provocado en el mercado un aplanamiento en las curvas de captación, por lo cual la estrategia del Banco estará concentrada en la parte media de la curva (18 a 36 meses), donde los costos de fondeo son más eficientes dado que en estos plazos no se genera costo de encaje bancario.

Para atender los desembolsos proyectados se espera una necesidad de recursos en pesos del orden de los COP 1,8 billones los cuales se planea financiar en un 60% a través de CDTs, un 15% en Bonos y 25% mediante Cuenta de Ahorros Institucional; la cual se espera tener en producción a partir del segundo trimestre del 2018.

Adicionalmente, se tiene planeado la evaluación y estructuración de una emisión en el Mercado Público de Valores del primer “Bono Social”, títulos que tienen un gran potencial de crecimiento teniendo en cuenta que los recursos obtenidos bajo este producto estarían destinados a fondar la cartera de microcrédito de Bancóldex.

- **Estructura pasiva en dólares:** para el 2018 Bancóldex cuenta con una necesidad de fondeo en moneda extranjera de USD 530 millones, los cuales serán financiados en un 83% a través de la Banca corresponsal y Organismos Multilaterales, el restante 17% que asciende a un valor de USD 90 millones serán financiados a través del cuarto y último programa de crédito con el BID bajo la línea CCLIP negociada en el 2018.

En aras de mantener la disponibilidad de recursos de largo plazo como una ventaja competitiva, el Banco viene trabajando en la documentación (Documento CONPES) y aprobaciones requeridas por la Nación para acceder a una nueva línea de endeudamiento con la banca multilateral y el BID por un valor de USD 600 millones prevista para negociar en el 2018 y empezar a desembolsarse en el año 2019.

- **Eficiencia en el gasto:** Bancóldex continua con su compromiso y tarea de austeridad en el gasto, por ello en el presupuesto 2018 los gastos de funcionamiento<sup>29</sup> aumentan únicamente en el 2,8%<sup>30</sup> frente al 2017. Lo anterior evidencia el compromiso del

---

<sup>29</sup> Sin incluir impuestos

<sup>30</sup> Valor menor a la inflación del 2017 (4.09%)

Banco con la sostenibilidad financiera y la generación de utilidades, con un presupuesto en el indicador de eficiencia sobre el MFB en niveles cercanos al 31%, similar al del 2017 (29.8%); indicadores con los resultados más bajos en los últimos cinco años.

## **18. Hechos posteriores**

La Administración no conoce ningún suceso importante que hubiese ocurrido entre la fecha de cierre del ejercicio económico de 2017 y la fecha de presentación de este informe que pudiera afectar su alcance o interpretación.

Original firmado por

Mario Suárez Melo  
Presidente