

BANCOLDEX
PROMUEVE EL DESARROLLO EMPRESARIAL



Gobierno de
Colombia

BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
DE COLOMBIA

VIGILADO

PLAN ESTRATÉGICO



2024-2026



MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA

Germán Umaña Mendoza

Francisco Barnier González

José Roberto Acosta Ramos

Piedad Muñoz Rojas

Saúl Pineda Hoyos

Astrid Martínez Ortiz

Carlos Alberto Garay Salamanca

Adriana Senior Mojica

Luis Gustavo Flórez Enciso

4

Introducción

10

Entorno
macroeconómico

14

Una mirada a otros bancos
de desarrollo

16

Bancóldex en el
sistema financiero

20

Bancóldex, como Banco de
Desarrollo empresarial

26

El impacto que queremos
generar

27

Atención a la Economía
Popular y microempresas

32

Atención a la Pyme

34

Regionalización

37

Financiación sostenible
para el desarrollo

49

Internacionalización

54

Generación de capacidades
y conocimiento

58

Mayor
ambición

79

Servicio al cliente

82

Alianzas

85

Fondos de Capital

89

Posicionamiento

92

Tecnología y
Transformación Digital

95

Estrategia de Innovación

97

Gobierno
Corporativo

99

Talento Humano

102

Anexos

Índice

Para cumplir con los retos planteados, Bancóldex ajustará su estrategia al 2026, que le permitirá transformarse con los más altos estándares de gobierno corporativo. Será reconocido como un Banco que contribuye al desarrollo sostenible del país y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo un aliado de los empresarios, en especial, de los micronegocios de la Economía Popular. Así mismo, desempeñará un rol relevante como instrumento contracíclico que atiende las necesidades en coyunturas especiales de los empresarios en las regiones, incluidas las más alejadas y las más vulnerables.

Finalmente, Bancóldex ampliará y profundizará sus alianzas con diferentes actores estratégicos como alcaldías, gobernaciones, cámaras de comercio y ministerios, con el fin de apalancar soluciones financieras en condiciones más favorables, y productos no financieros que satisfagan las necesidades de grupos específicos del tejido empresarial. Estas alianzas son clave para ampliar la presencia del Banco en regiones diferentes a los polos de actividad económica tradicionales. Todo esto estará soportado en una estrategia de innovación y un equipo de talento humano capaz y comprometido con el crecimiento empresarial del país.

INTRODUCCIÓN

La administración de Bancóldex ha llevado a cabo una revisión del avance de la estrategia del Banco, la cual fue definida en septiembre de 2021 para el periodo 2022 a 2026. Hasta el momento, el Banco ha logrado resultados significativos, especialmente en lo que respecta a la atención de micro, pequeñas y medianas empresas en diversas regiones del país.

Sin embargo, Bancóldex, como banco de desarrollo empresarial e instrumento de política pública con un rol contracíclico, ha identificado la importancia de que su estrategia refleje una mayor ambición para los próximos años. Esto implica un crecimiento de cartera que esté en sintonía con los desafíos del sector empresarial, como respuesta a sus características y particularidades, con enfoque especial en las regiones, al tiempo que se garantice la sostenibilidad financiera de la entidad.

De igual manera, es pertinente que la nueva estrategia refleje una alineación con los objetivos de la política pública del Gobierno Nacional, en especial, con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”, la Política de Reindustrialización, la Política de Comercio Exterior para la internacionalización y el desarrollo productivo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo –MinCIT; la Estrategia de Inclusión Crediticia de la Economía Popular 2022-2026, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y los compromisos internacionales de desarrollo sostenible como el Acuerdo de Paris y la Agenda 2030.

Lo anterior implicará un fortalecimiento del portafolio del Banco centrado en las necesidades de los empresarios otorgando mejores plazos, periodos de gracias y tasas de interés en mejores condiciones, acompañado por la definición de metas aún más ambiciosas respecto a la colocación de los productos y servicios con el fin de maximizar su impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, tanto en redescuento como en crédito directo.

Adicionalmente, se buscará profundizar su presencia en las regiones apartadas y zonas afectadas por el conflicto armado, atendiendo las necesidades de financiamiento de la Economía Popular y de las mujeres microempresarias. Así mismo, el Banco continuará innovando en las soluciones financieras para apoyar la inclusión financiera, la reindustrialización, el desarrollo sostenible y la internacionalización de las empresas colombianas. Con respecto al apoyo de los grandes proyectos empresariales, el Banco acompañará la financiación de proyectos transformacionales que contribuyan al crecimiento en las regiones y que tengan beneficios ambientales y sociales.



¿Por qué el modelo de Bancóldex funciona?



BANCÓLDEX: BANCO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, UN MODELO QUE FUNCIONA

Siendo el Banco de desarrollo empresarial de Colombia, Bancóldex tiene como focos de acción estratégicos el contribuir a mejorar la productividad de las empresas, con énfasis en las mipymes, apoyar el desarrollo sostenible y la internacionalización de las empresas y actuar como instrumento contracíclico de política pública.

La correcta relación de diferentes aspectos estratégicos hace que el modelo de Bancóldex funcione y genere resultados. En primera instancia se encuentra el mandato que tiene Bancóldex de contribuir al desarrollo del país, siendo el Banco de desarrollo del Gobierno Nacional que atiende las necesidades de transformación productiva de las empresas en todas las regiones, lo cual se traduce en crecimiento económico, social y sostenible.

Si bien Bancóldex cuenta con capital público, el fondeo o los recursos que utiliza para financiar las operaciones a los empresarios provienen de inversionistas privados y de la banca multilateral principalmente; actores que depositan su confianza en Bancóldex y reconocen que estos recursos tendrán un impacto positivo en la economía nacional.

Este reconocimiento sin duda se da gracias a que el Banco a través de los años ha construido un gobierno corporativo robusto que garantiza la idoneidad y objetividad en sus operaciones, soportado en un talento humano idóneo que se caracteriza por su compromiso con la organización y la generación de valor social y económico.

De otra parte, el avance en las intervenciones del Banco en el tejido empresarial se encuentra directamente ligado al tamaño

de la organización por efecto del patrimonio y el capital dispuesto por su principal accionista, el Gobierno Nacional. Sin embargo, para profundizar las intervenciones y generar mayor impacto, en el futuro, el Banco podría plantearse incrementar su capital vía capitalizaciones de diferentes fuentes.

De igual manera, el Banco ha construido una cartera sólida de mediano y largo plazo, que en los próximos años se fortalecerá con la nueva ambición planteada en este plan estratégico, incrementando su cartera de primer piso, sin dejar de hacer crédito de redescuento y sin perder de vista que es una herramienta de política pública relevante para generar acceso al crédito, en especial a la economía popular y las microempresas en las regiones más apartadas del país.

A la fecha, este modelo ha sido exitoso para el rol que Bancóldex ha cumplido como banco de desarrollo. No obstante, para generar más impacto en las empresas del país, estar más cerca a los empresarios, llegar a más regiones, apoyar el desarrollo de nuevos mercados y fortalecer los ecosistemas empresariales para los próximos años, la Administración del Banco ha planteado potenciar sus acciones, incrementando considerablemente su cartera de crédito, profundizando las alianzas con diferentes actores públicos y privados y transformándose digitalmente para ofrecerle a los empresarios productos ágiles, pertinentes, e innovadores que estén a la vanguardia del mercado.

En este sentido, el Banco tiene definidos cuatro focos de acción para atender las diferentes necesidades de las empresas y que responden a los retos de la política pública.

FOCOS ESTRATÉGICOS

1

**ACTUAR COMO
INSTRUMENTO
DE POLÍTICA
PÚBLICA**

2

**CONTRIBUIR A
MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS
EMPRESAS
ENFOCADO EN
LAS MIPYMES**

3

**APOYAR EL
DESARROLLO
SOSTENIBLE**

4

**APOYAR LA
INTERNACIONALIZA
CIÓN DE LA
ECONOMÍA**

FOCOS ESTRATÉGICOS



1. FOCO POLÍTICA PÚBLICA

Como instrumento contracíclico de política pública, el Banco continuará apoyando al tejido empresarial colombiano ante coyunturas especiales o crisis económicas, sociales y ambientales con productos financieros acordes a la urgencia que se esté presentando.

2. FOCO MIPYMES

a. Atención a microempresas: Soluciones enfocadas en las necesidades de la Economía Popular y de las microempresas

Potenciar la inclusión, bienestar financiero y crecimiento de la Economía Popular, definida como todas las unidades económicas de baja escala de carácter personal, familiar, micronegocios o microempresas con enfoque regional. **Esto, a través de entidades orientadas al crédito microempresarial, de crédito de redescuento, de plataformas digitales como neocrédito y de educación financiera.**

En el **segmento de las microempresas**, se incluyen unidades productivas que tengan ventas anuales de hasta \$1.700 millones de pesos.

b. Pequeña y Mediana Empresa:

Ofrecer instrumentos financieros de primer y segundo piso, así como productos no financieros que impulsen la generación de empleo, inversiones en innovación, investigación y desarrollo, transformación tecnológica, certificaciones, entre otras.

En el **segmento de pequeñas empresas** se incluyen las empresas con

ventas anuales de hasta \$16.000 millones de pesos.

En el **segmento de medianas empresas** se incluyen empresas con ventas anuales de hasta \$82.000 millones de pesos.

3. FOCO DESARROLLO SOSTENIBLE

Ofrecer soluciones financieras y programas de asistencia técnica a las empresas con el fin de impulsar las inversiones que les permita gestionar los riesgos ambientales y sociales, y climáticos e incorporar los aspectos ambientales en sus estrategias y modelos de negocio, así como mejorar el acceso a crédito de las empresas de propiedad o lideradas por personas de poblaciones diversas.

4. FOCO INTERNACIONALIZACIÓN

Fortalecer el portafolio del Banco con productos financieros y no financieros con el fin de contar con instrumentos relevantes que apoyen a las empresas colombianas a prepararse para conquistar nuevos mercados, a fortalecer su posición en mercados internacionales y a insertarse en cadenas globales de valor.



I. ENTORNO MACROECONÓMICO

Economía colombiana panorama 2024-2026



En **2024** se espera una recuperación en el crecimiento económico hasta **2,3%**, gracias a la reactivación de la mayoría de los sectores, beneficiados por un mejor contexto internacional y una reducción de las tasas de interés de intervención.

SECTORES	PART. %	2021	2022	PY 2023			PY 2024		
				Escenario Pesimista	Escenario Central	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario Central	Escenario Optimista
Agricultura	8,3%	3,1%	-1,7%	-0,8%	-0,4%	0,4%	2,2%	2,6%	3,4%
Minas y canteras	7,5%	0,7%	1,8%	2,9%	3,3%	4,1%	3,6%	4,0%	4,8%
Industria	11,5%	15,8%	10,3%	-1,9%	-1,5%	-0,7%	1,2%	1,6%	2,4%
Servicios públicos	3,7%	5,5%	4,4%	0,1%	0,5%	1,3%	0,8%	1,2%	2,0%
Construcción	4,1%	7,0%	6,8%	-2,9%	-2,5%	-1,7%	3,5%	3,9%	4,7%
Comercio	18,1%	23,7%	12,0%	-1,8%	-1,4%	-0,6%	1,3%	1,7%	2,5%
Información y comunicaciones	2,5%	11,6%	14,6%	0,2%	0,6%	1,4%	-0,2%	0,2%	1,0%
Financiero	3,9%	3,7%	6,5%	6,7%	7,1%	7,9%	3,1%	3,5%	4,3%
Actividades Inmobiliarias	7,2%	2,8%	2,0%	0,8%	1,2%	2,0%	2,1%	2,5%	3,3%
Actividades profesionales y científicas	6,2%	9,5%	8,4%	0,0%	0,4%	1,2%	1,9%	2,3%	3,1%
Administración pública y defensa	13,4%	8,5%	2,3%	2,6%	3,0%	3,8%	2,7%	3,1%	3,9%
Arte	3,4%	37,1%	39,8%	10,6%	11,0%	11,8%	1,3%	1,7%	2,5%
PIB	100,0%	11,3%	7,5%	0,7%	1,1%	1,8%	1,9%	2,3%	3,1%

En línea con la desaceleración económica a nivel global, se espera que la economía colombiana crezca 1,1% en 2023, significativamente por debajo del crecimiento de 7,3% en 2022.

A pesar de la contracción en los sectores de construcción, comercio y manufactura, otros sectores como el de la “Administración pública y defensa”, el financiero y el de arte, que se destacan por su evolución reciente, serán los que garantizarán que la economía colombiana tenga un crecimiento positivo en 2023.

En 2024 se espera una recuperación en el crecimiento económico hasta 2,3%, gracias a la reactivación de la mayoría de los sectores, beneficiados por un mejor contexto internacional y una reducción de las tasas de interés de intervención que se espera inicie a finales de 2023 en Colombia, lo que relajará la postura contractiva de política monetaria.

A mediano plazo se espera que la economía colombiana retome su crecimiento potencial por encima del 3,0%.

La desaceleración de la inflación total y subyacente a nivel global, permitirán que en 2024 se inicie una flexibilización de la política monetaria en los principales bancos centrales del mundo y una reactivación de la actividad económica global, lo que permitirá un mejor comportamiento del sector externo y a una reducción del déficit de cuenta corriente en Colombia.

El ciclo de reducción de las tasas de interés en Colombia permitirá que el consumo de los hogares y la inversión privada retomen su ritmo de crecimiento, así como la reactivación en el crecimiento y la calidad del crédito del sistema bancario.

Los planes trazados en el Plan de Desarrollo del Gobierno nacional reactivarán la actividad económica. Proyectos como los de infraestructura en vías férreas y energías limpias serán muy relevantes para el fortalecimiento de

la inversión pública, los objetivos de industrialización dinamizarán el sector agrícola, y los esfuerzos en reducción de la desigualdad y la pobreza serán determinantes para la evolución del gasto público.

La disipación completa de los choques de oferta y la activa respuesta de política monetaria para enfriar la demanda interna, garantizarán la convergencia de la inflación al punto medio del rango meta del 3,0%.

Un escalamiento de las tensiones geopolíticas podría reactivar preocupaciones frente a la evolución de los precios de las materias primas. La posibilidad de un severo Fenómeno del Niño y las consecuencias del cambio climático podrían comprometer los escenarios de inflación en el mediano plazo.

Sin embargo, por su naturaleza transitoria no deberán desanclar las expectativas a mediano plazo, en la medida en que las medidas de Política Monetaria tomadas en el pasado permitirán la estabilidad de la inflación núcleo a la meta.

Con una inflación controlada en el rango meta y una economía que crece a su nivel potencial, la tasa de política monetaria podrá converger a la tasa de interés neutral de largo plazo

Dentro de los retos más importantes que tendrá que enfrentar el país durante los próximos años se destacan:

La informalidad laboral que aún excede el 56%, a pesar de que el mercado laboral recuperó el deterioro que se observó durante la pandemia.

Se necesitarán reformas estructurales que incentiven la formalización de distintos sectores económicos, que reduzcan las brechas rurales,

socioeconómicas y de género.

La Reforma Tributaria aprobada en 2022 dio pasos hacia una estructura tributaria más equitativa y permitió aumentar de manera significativa la expectativa de recaudo tributario, que va a garantizar la reducción del déficit fiscal en 2023 hasta el 4,3% desde el de 5,3% en 2022. Sin embargo, las incertidumbres relacionadas con los ingresos proyectados del gobierno y un gasto público que propenda por el cumplimiento de las expectativas de reducción de la pobreza y equidad comprometen la evolución de las cuentas fiscales,

el cumplimiento de la regla fiscal y la garantía de mantener la calificación crediticia del país.

Será necesario que las reformas planteadas por el Gobierno Nacional vayan encaminadas a mejorar la focalización de los programas sociales, una seguridad social más equitativa, un mercado laboral que propenda por la formalidad y una política de adquisición de tierras para el desarrollo rural, que no comprometan la estabilidad macroeconómica y fiscal de largo plazo.

	2019 (Obs)	2020 (Obs)	2021 (Obs)	2022	2023 (E)	2024 (E)	2025 (E)	2026 (E)	2027 (E)	2028(E)	2029 (E)
PIB var% anual	3,20	-7,00	11,30	7,30	1,10	2,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
Inflación anual (% f.d.p.)	3,80	1,61	5,62	13,12	9,45	4,91	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Tasa Repo (% f.d.p.)	4,25	1,75	3,00	12,00	11,75	6,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
IBR 1 mes (% f.d.p.)	4,11	1,70	2,97	11,23	10,85	6,35	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
Tasa DTF (% f.d.p.)	4,44	1,89	3,21	13,70	11,75	6,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
TRM (f.d.p)	3.277	3.432	3.981	4.810	4.014	3.996	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900

FUENTE: DANE, Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos Bancóldex

UNA MIRADA A OTROS BANCOS DE DESARROLLO



En el mundo existe más de 500 bancos de desarrollo, con diferentes objetivos de política pública (desarrollo empresarial, fomento de la educación, impulso a la vivienda y a la infraestructura, entre otros).

En el marco de la revisión de la estrategia 2022 – 2026, Bancóldex analizó otros a otros Bancos de Desarrollo en diferentes países, que contaran con misionales similares, en aspectos como: capital accionario, participación en el sistema financiero de cada país, clientes y canales de atención, rentabilidad, fuentes de fondeo y productos ofrecidos, impacto y servicios no financieros.

El análisis tomó como insumos los estados financieros de los bancos de desarrollo, así como informes de sostenibilidad y rendiciones de cuentas. También, se buscó noticias y reportes de los entes de control de cada país. Por último, en algunas ocasiones, se habló con funcionarios de cada entidad.

Más que una descomposición técnica de los estados financieros, este estudio buscó identificar las diferentes fuentes de fondeo de cada banco, indistintamente de la cuenta contable en la que se registren, y clasificarlas dentro de alguno de los siguientes grupos:

- **Recursos a mercado:** deben ser reembolsados y remunerados en condiciones de mercado, por ejemplo, bonos y créditos interbancarios.
- **Gobierno reembolsable:** estos recursos proceden de entidades gubernamentales y deben ser retornados, pero las condiciones

financieras a los que son tomados resultan más favorables que las de mercado.

- **Gobierno no reembolsable:** consisten en transferencias de entidades de gobierno que los bancos de desarrollo no deben retornar.
- **Multilaterales concesionales:** son recursos que deben ser reembolsados, pero sus condiciones financieras son más favorables que las de mercado.

En total, se revisaron 17 bancos de desarrollo, distribuidos regionalmente así

- **Colombia:** Bancóldex, Findeter, Finagro, Banco Agrario y FDN.
- **América Latina:** Bancomext (México), Nafin (México), COFIDE (Perú), BNDES (Brasil), BICE (Argentina), Bladex (Panamá).
- **Estados Unidos:** DFC
- **Europa:** KfW (Alemania), AFD (Francia), British Business Bank (Reino Unido), ICO (España).
- **África:** Development Bank of Namibia.

Los bancos comparten varias características. Una alta proporción (14 de 17) atienden tanto en primer como en segundo piso, aunque también se encontraron casos en los que la atención se da de manera exclusiva en uno de los dos segmentos. Hay 12 entidades que son de propiedad 100% pública y los otros 5 cuentan con alguna participación de privados (especialmente multilaterales). Adicionalmente, 2 instituciones financieras analizadas cuentan con garantía explícita de la nación.

En cuanto a sus focos de atención, predomina

las mipymes, infraestructura regional, financiación sostenible, mujeres, jóvenes, población rural y la inclusión financiera.

Así mismo, en los casos que los gobiernos aporta recursos a estos bancos, lo hace para fomentar el logro de objetivos de política pública o para apoyar el rol contracíclico de los bancos de desarrollo. Por su parte, para impulsar apuestas estratégicas en sectores de interés nacional, las alianzas público-privadas son el instrumento más utilizado.

Los instrumentos financieros más recurrentes en las entidades estudiadas son el crédito (capital de trabajo e inversión), el leasing y factoring, las garantías y los fondos de capital. También, para 9 de las 17 instituciones financieras analizadas, se encontró una oferta de productos y servicios no financieros, atados a asistencia técnica y generación de conocimiento.

En cuanto a su componente de fondeo, se evidencia que, salvo tres bancos, todos reciben algún tipo de subvenciones. Las manifestaciones más usuales de estos subsidios son en forma de pasivos con condiciones más favorables que las de mercado, capitalizaciones constantes y apalancamiento de ingresos. Incluso, en algunas ocasiones, el Estado cubre las pérdidas.

La participación de cada banco de desarrollo en el sistema financiero de su nación es baja, siendo KfW el de mayor participación en su país (es el segundo banco por activos, con un 7% de los activos del sistema bancario alemán). Adicionalmente, las rentabilidades son bajas. En

particular, 8 de 17 instituciones tienen un ROE inferior al 5%.

En conclusión, los bancos de desarrollo empresarial objeto de este estudio son similares en cuanto a canales de atención y objetivos de política pública. También, utilizan productos financieros y no financieros para lograr sus objetivos. Por último, y en virtud de su enfoque de cerrar brechas de mercado más que a generar altas rentabilidades, su participación en los sistemas financieros y los retornos en su operación son más bien modestos.

BANCÓLDEX EN EL SISTEMA FINANCIERO



A junio de 2023, la cartera total del sistema financiero colombiano ascendía a \$670,3 billones, representada en un 50,9% por cartera comercial, principal modalidad de crédito que opera Bancóldex.

Dentro de la cartera comercial, Bancóldex participa con el 2,3% y ocupa el puesto 11 entre las 32 entidades más representativas en este tipo de cartera en el mercado (28 bancos más cuatro Instituciones Oficiales Especiales - IOE).

La participación que registra el Banco en la cartera comercial se encuentra dentro del promedio registrado por otros bancos de desarrollo colombianos, que oscila entre el 0,5% y 4%. Frente a la participación histórica, se observa que en general se mantiene alrededor del 2,5%.

En monto, la cartera comercial de Bancóldex asciende a \$7,9 billones y se ubica en niveles similares a la registrada por bancos de tamaño medio del sistema financiero. Adicionalmente, registra un crecimiento nominal anual de 9,1% cifra cercana a la reportada por el sistema financiero (10,9%).

Por otra parte, dentro de la cartera comercial, Bancóldex registra \$3,5billones (incluye cartera de primer piso y redescuento) en la categoría de cartera Pyme y representa el 10% de la cartera Pyme del total del sistema financiero. Frente a años anteriores dicha participación aumenta (9,5% en diciembre 2020) en parte por el incremento de la cartera pyme de primer piso en Bancóldex y por una menor dinámica de esta tipología de cartera en el sistema. A junio 2023, la cartera Pyme del sistema asciende a \$35 billones, representa el 10% de la cartera comercial y registra decrecimiento de -0,7% nominal anual. Dentro de los bancos líderes en cartera Pyme en el sistema se encuentran: Bancolombia (33% del sector), Banco de Bogotá (15%), Banco Davivienda (15%) y Banco Occidente (7%), entidades que a su vez registran los mayores saldos dentro de las entidades con límite de crédito en Bancóldex.

Por otra parte, adicional a la cartera comercial, el sistema

financiero registra cartera de microcrédito por \$17,8 billones, participa con el 2,6% de la cartera total y crece al 14,6% nominal anual. A junio de 2023, es la única tipología de cartera que registra crecimiento real anual en el último año.

Bancóldex registra \$0,9 billones (incluye cartera con bancos de microfinanzas y con entidades no vigiladas por Superintendencia Financiera) como cartera destinada por los aliados para microcrédito y representa el 9,8% de la cartera microcrédito del sistema financiero, sin incluir a Banco Agrario. Frente a años anteriores, el saldo de cartera de Bancóldex destinada a microcrédito aumenta, aunque a menor ritmo que el que registra el sistema financiero. Dentro de los bancos líderes en cartera de microcrédito se encuentran: Banco Mundo Mujer (20%), Bancamía (19%), Banco W (15%), Mibanco (13%) y Caja Social (11%), entidades que a la vez son los principales aliados de Bancóldex en esa tipología de cartera.

Es importante mencionar que Bancóldex apoya la cartera de microcrédito exclusivamente a través de intermediarios financieros, por una parte con establecimientos de crédito vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia y, adicionalmente, con 71 entidades no vigiladas por Superintendencia Financiera que operan esta modalidad de crédito, cooperativas de ahorro y crédito y de aporte y crédito vigiladas por Superintendencia de Economía Solidaria, Fundaciones, ONGs, microfinancieras privadas, entre otras.

Puesto

11 de **32**

en el ranking de Cartera Comercial

2,3%*

Participación en cartera comercial

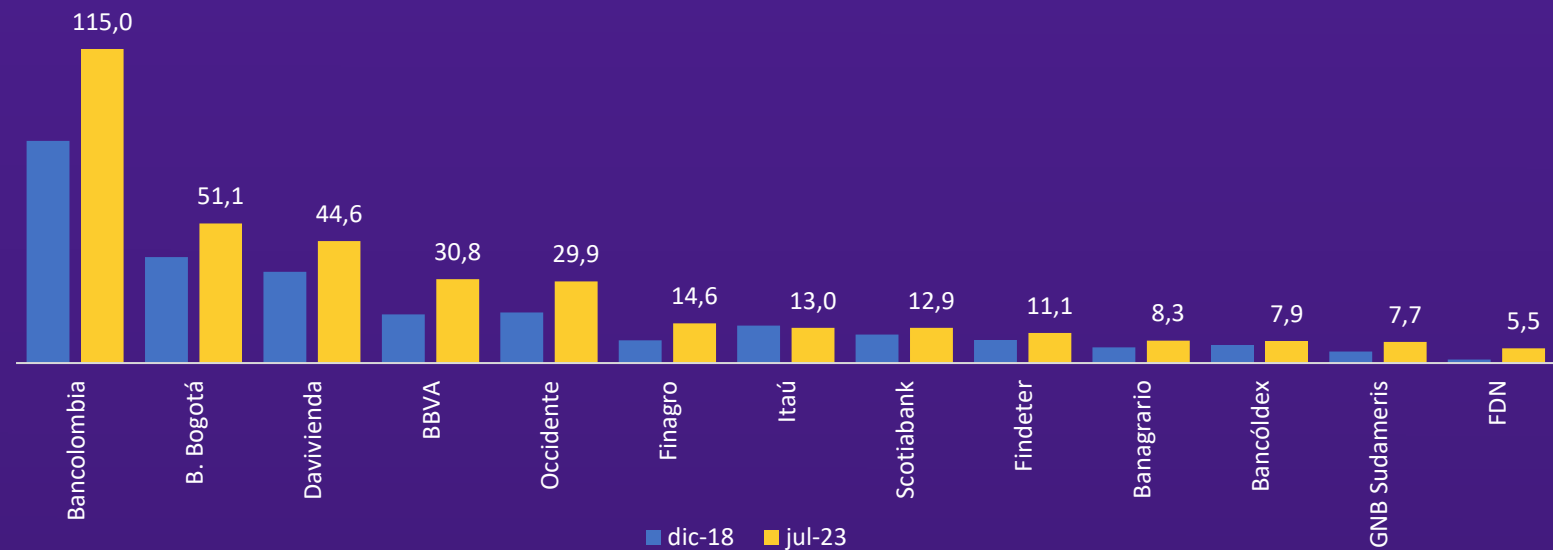
COP 7,9 Bill

Similar en tamaño a GNB Sudameris y Banco Agrario y superior a la FDN



* Los Bancos de desarrollo tienen una participación en la cartera comercial entre 2% a 4%

Cartera Comercial – Principales Bancos con IOE† COP billones



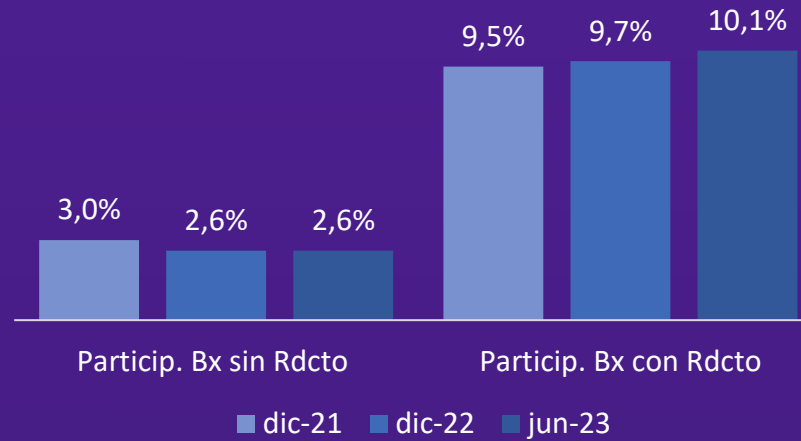
10%

de participación en el
financiamiento de PYME en
Colombia

9,8%

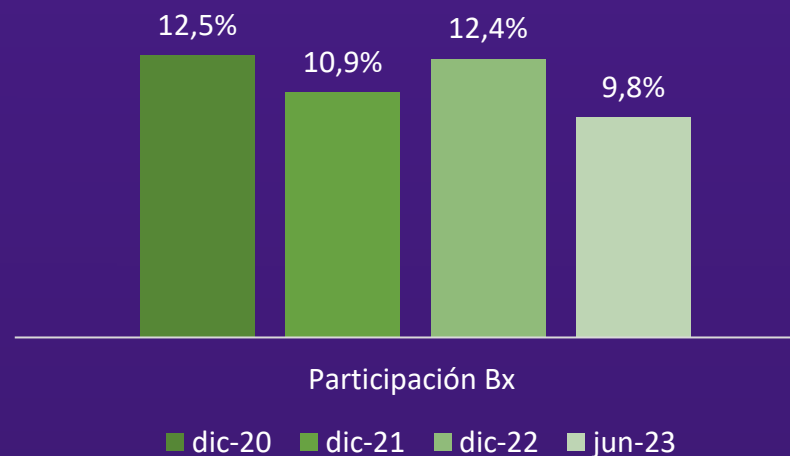
de participación en
financiamiento de
Microcrédito

Cartera Pyme Bx / Cartera Pyme del SF



Bancos líderes PYMES*:

- Bancolombia 33%
- B. Bogotá 15%
- B. Davivienda 15%
- B. Occidente 7%
- BBVA 7%
- GNB Sudameris 6%



Bancos líderes microcrédito:

- B. Mundo Mujer 20%
- Bancamía 19%
- B. W 15%
- Mibanco 13%
- Caja Social 11%

* Cartera total Pyme SF jun-23: COP 35 billones

**Incluye cartera con entidades vigiladas por SFC especializadas en microfinanzas y entidades no vigiladas

*** Cartera total microcrédito SF COP 9,5 billones. No incluye cartera microcrédito Banco Agrario (COP 8,6 billones)



II. BANCÓLDEX, COMO BANCO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



EL BANCO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

En los lineamientos planteados en el **Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”**; la **Política de Reindustrialización**; la **Política de Comercio Exterior para la internacionalización y el desarrollo productivo sostenible** y la **Política de Turismo en Armonía con la Vida**, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT, así como en la **Estrategia de Inclusión Crediticia de la Economía Popular 2022-2026** del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se **identificaron seis temas transversales** en los que el Banco podrá contribuir y ser un instrumento potente para apoyar la consecución de los objetivos planteados en términos de financiación y asistencia técnica en pro del desarrollo empresarial del país. Los temas son: **Economía Popular, desarrollo sostenible, emprendimiento en etapa temprana, transformación tecnológica, internacionalización del tejido empresarial colombiano, y sectores estratégicos.**

De otra parte, en materia de desarrollo sostenible, Colombia cuenta con compromisos asociados al acuerdo de París (reducción del 51% de las emisiones de gases efecto invernadero – GEI a 2030 y alcanzar la carbono-neutralidad a 2050) y la Agenda 2030 relacionados con el cumplimiento de las 169 metas de los ODS.

A continuación, se describen cada uno de los retos que impone lo antes mencionado y las herramientas con las que Bancóldex cuenta para responder a las solicitudes y necesidades planteadas en la política pública.

1. ECONOMÍA POPULAR

De acuerdo con la estrategia de inclusión crediticia de la Economía Popular del Gobierno nacional 2022-2026, el acceso a los mecanismos de financiación formales es una de las necesidades más comunes de las unidades productivas de baja escala o Economía Popular.

Por lo anterior, el Gobierno nacional ha trabajado en el diseño y estructuración de la estrategia de inclusión crediticia para la Economía Popular 2022–2026, que tiene como objetivo atender las diversas necesidades de financiamiento de las unidades productivas de baja escala y sustituir las onerosas fuentes de financiamiento informales.

La estrategia de inclusión crediticia apunta a la superación de las barreras para acceder a financiación formal y sustituir los esquemas de financiamiento informal de las unidades económicas de baja escala que llevan a cabo oficios y ocupaciones mercantiles de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, como un instrumento de desarrollo y generación de bienestar financiero y crecimiento*.



También se ha analizado el problema desde la oferta, como la ausencia de modelos de evaluación o calificación del riesgo en poblaciones desatendidas o vulnerables, los altos costos de operación que generan altas tasas de interés, en particular para micronegocios y la falta de aprovechamiento de oportunidades tecnológicas que hacen más costosa la operación y limitan el incremento de la cobertura.

Bancóldex ha sido un instrumento relevante para la financiación de las microempresas a través de su red de más de 70 entidades orientadas al microcrédito EOCM's. El reto ahora es apoyar la inserción de la Economía Popular, siendo los micronegocios el principal segmento que aún no accede al sistema financiero formal. Así mismo, el Banco buscará fortalecer la educación financiera de los microempresarios del país, por medio de programas que permitan generar habilidades gerenciales y de empoderamiento.

Otro instrumento relevante para impactar a más micronegocios en el país será maximizar el uso de herramientas digitales para cerrar la brecha de acceso e incentivar nuevos modelos

de calificación del riesgo, otorgamiento de crédito y recuperación para acelerar el proceso de inclusión crediticia.

El principal reto de inclusión crediticia que tiene el Banco en los próximos años es el lograr la atención en crédito de **760.000*** **personas de la Economía Popular**. Más adelante, en el foco estratégico de atención a microempresas, se detallarán las estrategias para alcanzar las metas propuestas.

Adicionalmente, para contribuir a eliminar las barreras de acceso a crédito por parte de los micronegocios, el Banco creó la plataforma **neocrédito**, una solución digital e innovadora que conecta oferta y demanda de crédito, brindándoles a **los microempresarios de todo el país** la posibilidad de solicitar financiación de manera simultánea a varias entidades enfocadas en este segmento, para luego escoger el crédito que mejor se ajuste a sus necesidades.

2. DESARROLLO SOSTENIBLE

El eje de **Transformación Productiva, Internacionalización y Acción Climática** del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, propone una mejora en productividad que propicie el desarrollo sostenible y la competitividad del país. Las transformaciones para la mejora productiva se concretarían a través de 10 catalizadores.

La política pública busca promover los instrumentos que favorecen la inversión en acciones que reduzcan las emisiones de Gases Efecto Invernadero - GEI o impulsen la adaptación al cambio climático.

Desde el lado de la oferta, se buscará crear incentivos y mecanismos habilitantes para facilitar que los bancos nacionales de desarrollo y la banca comercial implementen líneas de crédito con tasas compensadas, fondos de financiamiento combinado, tecnología para proyectos climáticos de gran impacto con flujo de inversión positiva.

En relación con las finanzas verdes, la Banca de Desarrollo es un instrumento de política pública relevante para: (a.) el cumplimiento de las metas país de reducción de emisiones de GEI del 51% a 2030, (b.) el logro de las metas de la agenda 2030, (c.) la puesta en marcha de la política de reindustrialización que impulsa la productividad de

las empresas de forma sostenible y (d.) la financiación de proyectos verdes a partir de las sinergias entre los Bancos Públicos de Desarrollo del Grupo Bicentenario.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026, en el eje de **Seguridad Humana y Justicia Social** se enfatiza en las políticas de inclusión productiva mediante el trabajo decente y apoyo al emprendimiento.

El enfoque de desarrollo sostenible también incorpora la visión de una economía incluyente con perspectiva social. Esta aproximación requiere del diseño de instrumentos financieros y de asistencia técnica para el cierre de brechas de poblaciones diversas, con las cuales se tienen deudas históricas para alcanzar la equidad.

En este sentido, la actividad productiva se constituye en una herramienta para poblaciones como mujeres empresarias, víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, entre otras para el cierre de brechas económicas, financieras y de liderazgo.



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”

3. TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL TEJIDO EMPRESARIAL

Como lo indica el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, un componente de la política de reindustrialización es **incrementar la innovación empresarial a partir del escalamiento de capacidades, condiciones y servicios de extensión tecnológica** que permitan el cierre de brechas tecnológicas para el desarrollo productivo regional, incluyendo el uso de datos y de tecnologías digitales emergentes. La adopción y transferencia de estas innovaciones deberá llegar al sector agropecuario, **a las mipymes y a la Economía Popular.**

La política de Reindustrialización del MinCIT menciona la importancia de incorporar en la matriz productiva del país los elementos de la cuarta revolución industrial, la inteligencia artificial, la digitalización y automatización de procesos productivos, la biotecnología y otras formas de la profundización tecnológica. Esto requiere apoyar el desarrollo productivo de los segmentos empresariales, para incorporar cambios tecnológicos y gerenciales en los modelos de negocios y sus procesos, para acercar a las empresas a la frontera tecnológica mundial y cerrar las brechas de productividad entre los diferentes tipos de segmentos empresariales.

Adicionalmente, la política de Reindustrialización plantea la implementación de incentivos y

estrategias para atraer y movilizar cofinanciación, inversión del sector privado y capitales de riesgo hacia investigación, desarrollo e innovación, habilitando el emprendimiento de base tecnológica.

Para responder a estos desafíos, Bancóldex cuenta con un portafolio de líneas especiales de redescuento orientadas a apoyar la modernización **empresarial, que contempla la financiación a más largo plazo, periodos de gracia, tasas de interés en mejores condiciones,** lo que apoyará la adopción y transformación tecnológica.

Así mismo, el Banco cuenta con el **producto Leasing dirigido a las pymes para la compra de activos productivos que puede contribuir a la transformación tecnológica y modernización de las empresas.**

Los productos financieros se complementan con servicios no financieros que les dan acceso a los empresarios a conocimiento a través de capacitaciones y a asistencia técnica. Por ejemplo, Bancóldex cuenta con diversos programas de asistencia técnica que apoyan a las empresas a estructurar proyectos de I+D y para ser beneficiarios de incentivos tributarios.

4. EMPRENDIMIENTO EN ETAPA TEMPRANA

La política de Reindustrialización indica que la transformación del aparato productivo requerirá de diferentes fuentes para la financiación de una inversión con transferencia tecnológica, que genere articulación con cadenas regionales y globales de valor, profundice las capacidades humanas y apalanque una transformación productiva para el desarrollo sostenible.

Dentro de los instrumentos para la inversión y la transformación productiva y sostenible se cuenta con esquemas de financiamiento para el emprendimiento en etapa temprana, incluyendo las etapas de pre-semilla, semilla, lanzamiento y escalamiento, al tiempo que se buscará dinamizar el ecosistema de capital de riesgo.

En este sentido, Bancóldex cuenta con el Fondo de Fondos que es un instrumento que financia empresas vía capital a través de fondos de Capital Privado y de Capital Emprendedor. Mediante las inversiones en fondos de capital emprendedor se impulsa el emprendimiento en etapa temprana.

5. INTERNACIONALIZACIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 ha definido como uno de sus ejes la “Transformación productiva, internacionalización y acción climática” con base en la diversificación de la economía a través de la reindustrialización, la integración regional y global a partir de

encadenamientos productivos, el cierre de brechas tecnológicas, el fortalecimiento de las capacidades humanas y la generación de empleos de calidad.

El Plan enfatiza que uno de los requerimientos para esta transformación es **el estímulo al comercio y a las inversiones sostenibles, así como la diversificación productiva y exportadora,** para lo cual será necesario el impulso a **programas de apoyo al comercio exterior con miras a profundizar las relaciones comerciales** y los procesos de integración regional con América Latina y el Caribe.

En concordancia con las metas de desarrollo sostenible que apuntan hacia la transición energética, la descarbonización y la bioeconomía, el MinCIT ha propuesto una **Política de Comercio Exterior e Internacionalización Inclusiva y Sostenible, con impacto en la transición de una economía extractiva a una economía basada en el conocimiento y el desarrollo.**

Esta política se enfocará en la atracción de inversión con transferencia tecnológica, que genere articulación con cadenas regionales y globales de valor, profundice las capacidades humanas y que apalanque la transformación productiva para el desarrollo sostenible.

Enmarcado en estos lineamientos, Bancóldex cuenta con un portafolio de productos financieros y no financieros con los cuales busca apoyar la internacionalización sostenible y las apuestas estratégicas de la reindustrialización.

6. APOYO A SECTORES ESTRATÉGICOS

La política de Reindustrialización del MinCIT plantea cuatro apuestas productivas de orden nacional y una desde los territorios y su tejido productivo, que son:

1. Transición energética
2. Agro industrialización y la soberanía alimentaria
3. Reindustrialización en el sector salud
4. Reindustrialización para la defensa y la vida
5. Territorios y su tejido empresarial

Para impulsar estas apuestas, se propone que la **Banca de Desarrollo apoye la financiación de proyectos estratégicos que jalonen la transformación productiva y la internacionalización de los sectores asociados a estas apuestas.**

De otra parte, en el **Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 se propone la diversificación de la economía a través de la reindustrialización, la cual incluye cierre de brechas tecnológicas e impulso a los encadenamientos productivos para la integración regional y global.** Desde el sector Defensa se desarrollarán proyectos de ciencia, tecnología e innovación (CTel) y alianzas

estratégicas con los sectores público, privado y con la academia. Se adoptará una estrategia que contribuya al desarrollo de capacidades y encadenamientos productivos de la industria de defensa (astillero, aeroespacial, metalmecánica, de comunicaciones, de transporte, entre otros) con el sector productivo nacional.

Con su portafolio directo, Bancóldex puede contribuir a financiar este tipo de proyectos transformacionales y de encadenamientos productivos.

De otro lado, está el marco de la **Política de Turismo en Armonía con la Vida**, que propende por el turismo enfocado en el aprovechamiento de la biodiversidad y riqueza cultural de Colombia como ventaja competitiva. **En este frente, Bancóldex puede apoyar el financiamiento de proyectos de turismo sostenible.**

III. EL IMPACTO QUE QUEREMOS GENERAR

Los Bancos de Desarrollo son, por excelencia, instrumentos contracíclicos llamados no solamente a llenar vacíos de mercado en términos de financiación, sino a generar impactos positivos en aquellos sectores de la sociedad que han definido como su razón de ser.

Bancóldex, atendiendo su rol de banca de desarrollo empresarial, ha identificado fallas de mercado que limitan el desarrollo de las empresas y que por consiguiente impactan el progreso del país, para lo cual diseña productos financieros y no financieros que deberán reflejar externalidades positivas en diferentes frentes para promover el fortalecimiento del sector productivo colombiano y contribuir al cierre de las brechas que afectan el desarrollo de las actividades económicas y el progreso de Colombia.

A continuación, se ilustran los frentes en los que Bancóldex podrá generar impactos en los próximos años, gracias a la implementación de su estrategia.

En el segmento microempresarial, el Banco tendrá un foco importante en la Economía Popular, consolidando la atención a las microempresas en todo el territorio nacional a través de su red de intermediarios financieros

especializados en ellas. En la atención de pequeñas y medianas empresas, Bancóldex orientará sus productos a fomentar la modernización y transformación tecnológica de las empresas, **promoviendo instrumentos financieros de mediano y largo plazo desde el primer y el segundo piso.**

En el frente de impulso a la internacionalización, los esfuerzos estarán dirigidos a facilitarle al empresario el proceso de exportación, a través de soluciones financieras encaminadas a la obtención de certificaciones, adquisición de materias primas y tecnología, relocalización y la gestión de los riesgos asociados en negociaciones internacionales.

Gran relevancia cobra la sostenibilidad, donde la cartera verde superará, como porcentaje del saldo total, las metas del sector financiero colombiano. También, se materializa en saldos de cartera y proyectos apoyados en la ambición de ser un banco comprometido con la diversidad, equidad, e inclusión.

Por último, y no menos relevante, Bancóldex manifiesta su compromiso por apoyar el crecimiento del sector empresarial colombiano a través de servicios no financieros, que le permitan al empresario generar capacidades y conocimiento acordes con los retos que enfrenta.

ATENCIÓN A LA ECONOMÍA POPULAR Y LAS MICROEMPRESAS



ATENCIÓN A LA ECONOMÍA POPULAR Y A LAS MICROEMPRESAS EN LAS REGIONES DE COLOMBIA

La visión que se presenta a continuación debe entenderse como un marco lógico de acción, que tiene en cuenta las grandes diferencias que se presentan entre las poblaciones empresariales del país. La definición de mipymes, en particular, agrupa realidades muy distintas, desde la exclusión económica de los micronegocios de la Economía Popular, hasta los retos productivos, de sostenibilidad e internacionalización de las medianas empresas.

El Banco cuenta con herramientas financieras y no financieras para ayudar al desarrollo de los diferentes segmentos, partiendo de la comprensión de la situación y principales necesidades de estas poblaciones, sin perder conciencia del entorno económico cambiante que vive el país lo que puede implicar continuas revisiones de la ejecución de la estrategia.

1. ECONOMÍA POPULAR

Entre las fallas de mercado a las que se enfrenta la Economía Popular una de las principales es la exclusión financiera, manifestada en la ausencia de herramientas crediticias formales que impiden su inserción productiva. Lo anterior limita el acceso a recursos, tecnología y mercados, que afectan su crecimiento y competitividad. Adicionalmente, conlleva a una restricción en su escalamiento productivo y masificación.

La tercera meta del **ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura**, plantea “9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados”, reflejando de manera fiel el objetivo de Colombia frente a los micronegocios de la Economía Popular.

Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia: potencia mundial de la vida” introducen y definen el concepto de la Economía Popular de la siguiente manera:

“La economía popular se refiere a los oficios y ocupaciones mercantiles (producción, distribución y comercialización de bienes y servicios) y no mercantiles (domésticas o comunitarias) desarrolladas por unidades económicas de baja escala (personales, familiares, micronegocios o

microempresas), en cualquier sector económico. Los actores de la EP pueden realizar sus actividades de manera individual, en unidades económicas, u organizados de manera asociativa.” (DNP, 2023, pág. 105).

Crear soluciones para integrar los micronegocios a las cadenas de valor, implica primero reconocerlos como actividades productivas relevantes para la economía e **iniciar el camino de su inclusión crediticia como vía para insertarlos en los mercados y potenciar su capacidad de generación de ingresos y crecimiento.**

No existe una clasificación de las actividades económicas que componen la Economía Popular. Sin embargo, se dispone de encuestas y bases de datos que permiten una caracterización inicial de esta población, siendo la más importante la encuesta EMICRON del DANE. Dicha encuesta estima los micronegocios informales alrededor de los 3,9 millones y aquellos que cuentan con RUT o registro en Cámaras de Comercio en alrededor de 1,6 millones de micronegocios. De esta forma, los micronegocios en Colombia suman cerca de 5,5 millones.

Estas unidades productivas cobran especial protagonismo económico en los segmentos de menores ingresos toda vez que una alta proporción inició sus emprendimientos al no encontrar un trabajo en el mercado laboral.

Al ser unidades productivas de baja escala, los micronegocios se concentran en actividades

comerciales, de última milla en la cadena de ventas al por menor, o actividades de base, que suelen estar involucradas en la producción inicial de bienes y servicios, siendo una oportunidad el aprovechar sus habilidades y recursos para generar valor en todos los sectores de la economía.

Por su tamaño, carencia de activos, prácticas informales de administración, manejo de capital humano e información, los micronegocios enfrentan limitaciones en términos de acceso a recursos, tecnología y mercados, que afectan su crecimiento y competitividad, haciendo que la economía suela clasificarlas como actividades de subsistencia.

Una de las principales herramientas de crecimiento empresarial en muchos casos no disponible para los micronegocios, es el crédito productivo, o inclusive el de consumo, utilizado en muchos casos por las microempresas, situación que los lleva a utilizar alternativas no formales, incrementándose exponencialmente sus costos de financiación y el riesgo en su sostenibilidad. La continua decepción ante el crédito formal ha llevado a una práctica de **exclusión en el segmento.**

Partiendo de la iniciativa del Gobierno nacional, las entidades del Grupo Bicentenario, lideradas en el ejercicio por los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y Hacienda, el Programa

Banca de las Oportunidades y con la ayuda de otros actores, ha analizado esta situación, así como los retos desde la oferta para generar soluciones de inclusión crediticia para la Economía Popular.

Este análisis permitió identificar barreras como la ausencia de modelos de evaluación o calificación del riesgo en poblaciones desatendidas o vulnerables y los altos costos de operación que se generan como consecuencia de las altas tasas de interés, en particular para micronegocios y microempresas, así como la falta de aprovechamiento de oportunidades tecnológicas que hacen más costosa la operación y que limitan el incremento de la cobertura.

Así mismo, permitió identificar oportunidades en la alta penetración de la tecnología celular en el país y en el crecimiento de soluciones de servicios financieros digitales de bajo monto.

En este contexto, las entidades del Grupo Bicentenario y en particular Bancóldex, se han planteado la meta de participar activamente de la estrategia de inclusión crediticia de la Economía Popular financiando en el periodo 2023-2026 **al menos a 760.000 actividades de la Economía Popular**, iniciando por soluciones para la inclusión crediticia.

Bancóldex lleva dos décadas financiando a las microempresas a través de su red de las entidades orientadas al microcrédito. Ahora, el reto es lograr la atención de este segmento, diferenciándolo de la atención a microempresas que ya se realiza, a través de la financiación de segundo piso con el fin de involucrarlas en el sistema financiero formal. Para esto, es clave involucrar tanto a las microfinancieras como a la banca tradicional.

Durante el 2023, Bancóldex ha trabajado en conjunto con las entidades del Grupo Bicentenario en la creación de iniciativas conjuntas para apoyar a la Economía Popular.

Esta iniciativa ha permitido construir una primera definición operativa de la Economía Popular, que deberá evolucionar en la medida en que se conozca mejor a los micronegocios y sus necesidades. Con el diseño de **la primera línea de crédito dirigida a la Economía Popular se busca financiar al menos a 10.000 micronegocios, con ventajas financieras en la tasa de los créditos para impulsar su inclusión crediticia**. Esta primera línea tiene una oferta de \$20.000 millones de pesos aproximadamente, que permitirá a los micronegocios acceder a su primer crédito formal, fortaleciendo de esa manera, el pilar transversal de inclusión crediticia, dichos créditos contarán con condiciones financieras diferenciales, una de estas es la disminución en la tasa de al menos el 5%, lo cual reduce el costo financiero en comparación con los créditos informales.

Para la construcción de esta línea Bancóldex ha superado retos como:

- Lograr definir en variables medibles y objetivas la población objetivo integrada por micronegocios de personas que pertenezcan a los grupos SISBEN A, B o C y que no hayan tenido financiación formal en los últimos 4 años.
- Coordinar con el sistema financiero el modelo de operación que permita atender masivamente a esta población, obteniendo a la vez información útil para medir el impacto y retroalimentar la iniciativa.
- Mejorar las condiciones financieras, especialmente las tasas de crédito, con el fin de facilitar el acceso al crédito formal
- Crear esquemas de alivio de capital no implementados con anterioridad por el Banco, que permitirán incentivos al buen pago de los micronegocios, así como mejorar el perfil de riesgo de estas carteras incentivando la colocación de nuevos créditos por parte del sistema financiero.

Finalizando el 2023, con el apoyo del MinCIT, se incrementarán los recursos ofrecidos.

El Banco se enfocará en profundizar la financiación a la población de Economía Popular con créditos de bajo monto, y así beneficiar a partir del 2024 a 66.000 micronegocios por año.

Además de la estrategia de portafolio, la atención de la Economía Popular trae retos importantes que

demandan acelerar varias tendencias de la financiación en el mundo para lograr los objetivos, como el uso de herramientas digitales para cerrar la brecha de acceso y el fortalecimiento de alianzas con entidades de crédito, centrales de información, banca multilateral y otros actores, pues será con las capacidades sumadas de todos con las que se logre llegar a la población con una oferta integral de productos y generar información completa que ayude a evaluar correctamente el desempeño de las soluciones implementadas y el impacto real en la población objetivo.

2. MICROEMPRESAS

Para el caso de las microempresas, la principal falla de mercado en cuánto a financiamiento radica en el acceso al mercado financiero formal con condiciones que les permita el crecimiento de su actividad productiva, el acceso a crédito de este segmento se ha concentrado en herramientas de consumo y capital de trabajo.

Actualmente las microempresas exhiben baja productividad mientras que el sistema financiero de primer piso les ofrece principalmente soluciones de muy corto plazo.

Este contexto ha acentuado la exclusión de las microempresas pues se las percibe como un segmento de mayor riesgo, sin identificar qué proporción de ese riesgo es consecuencia del portafolio al que tienen acceso, que se caracteriza por ser de corto plazo y de subsistencia, según el "Reporte de Inclusión Financiera 2022" publicado

por Banca de Las Oportunidades, se evidenció que una de cada tres microempresas pudieron acceder a crédito, esto obedece a las políticas propias de cada intermediario financiero.

El estudio de "Supervivencia empresarial en Colombia", publicado por CONFECAMARAS en mayo de 2023, reveló que la tasa de supervivencia de las microempresas desde el 2017 al 2022 ha presentado un acotamiento en los años de vida de estas, ya que actualmente las microempresas solo sobreviven por 5 años desde su año de creación y solo el 8,5% de las microempresas creadas logran pasar a ser pequeñas empresas.

Por otra parte, según la Gran Encuesta Mipyme de ANIF publicada en febrero del 2023 el 76,5% de los créditos otorgados para microempresas fueron a corto plazo con destino principal para gastos operativos y de funcionamiento. Cabe mencionar que, para agosto del 2023, la cartera de microcrédito alcanza \$20,6 billones de pesos, 6% del total de la cartera comercial del país.

Para atender este segmento, el Banco está alineado con el objetivo 2 del **ODS 9 "9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados"**.

Es importante aclarar que el concepto de microempresas está basado en la clasificación reglamentada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el Decreto 957 de 2019 y se basa en los ingresos anuales de acuerdo a la actividad económica. Diferente de los micronegocios, que de acuerdo con el DANE son unidades productivas con entre 0 y 9 empleados, esta diferencia hace que muchas microempresas puedan ser clasificadas como micronegocios.

Las microempresas, incluyendo las informales que no se consideran micronegocios y el 1,9 millones registradas en cámaras de comercio, presentan la complejidad de comportarse en algunos aspectos como empresas consolidadas (relaciones con proveedores y clientes, pago de impuestos, exportación en algunos casos) y en otros como empresas informales (gobernanza, relaciones laborales, manejo de información), por lo tanto, requieren acompañamientos que combinan soluciones de Economía Popular y de pymes para su evolución.

En los últimos 5 años Bancóldex ha tenido una evolución importante en la atención de este segmento, incrementando sustancialmente el número de microempresas financiadas por año, llegando en promedio a atender 140 mil microempresas, con un monto entregado al segmento de alrededor \$1,1 billones de pesos.

Adicionalmente, el Banco ha logrado generar alianzas con aportantes y entidades financieras

para incluir en esa financiación elementos para promover la igualdad de género, gracias a líneas especiales dedicadas total o parcialmente a empresas lideradas por mujeres y elementos de sostenibilidad, como la línea MEBA para generar resiliencia al cambio climático en pequeños productores.

Sin embargo, el Banco necesita ser más protagonista en el segmento, multiplicando su colocación hacia las microempresas y logrando cada vez más la transformación de las condiciones de los créditos, logrando mayor participación de los sectores industriales y de servicios, profundizando en la financiación a mujeres y dirigida hacia la sostenibilidad.

En el periodo 2022-2026 se buscará financiar a más de 1.000.000 de microempresas y micronegocios (incluyendo la Economía Popular), haciendo que el saldo del segmento crezca de \$1,1 billones de pesos en 2023 a \$2,1 billones en 2026.

El promedio alcanzado en los últimos 5 años, cercano a los 140.000 micronegocios y microempresas financiadas, se incrementará hasta las **388.000 empresas en 2026.**

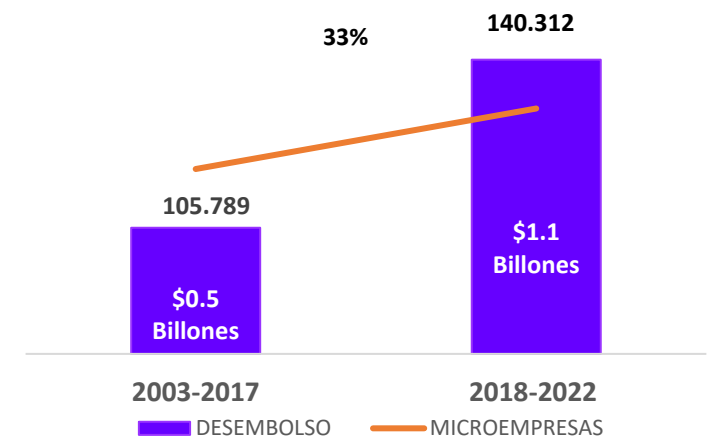
Dentro de estas cifras será importante seguir fortaleciendo la capilaridad regional, fortaleciendo la red de aliados financieros que hoy para el segmento microempresarial supera las 74 entidades. En ese sentido, deberá fortalecerse en al menos 10 entidades con el programa de acompañamiento a entidades microfinancieras que

inició en 2023, con el que se espera acompañar aliados potenciales en microfinanzas en sus capacidades financieras, administrativas, operacionales y de gobernanza.

Por otra parte, con el fin de cerrar las brechas en las microempresas y permitir que estas se fortalezcan, también se ofrecerán productos de crédito con mejores condiciones, como mayores plazos, mayores montos por beneficiario, enfocados más hacia la inversión a largo plazo y con tasas más atractivas que las ofertadas por la banca tradicional.

Además, buscando contribuir a reducir las barreras de acceso al crédito formal y apoyados en la innovación, el Banco lanzó al mercado Neocrédito. Esta plataforma digital se encuentra al servicio de los microempresarios de todo el país, brindándoles la posibilidad de solicitar crédito 24/7 desde cualquier dispositivo, realizando una única solicitud que puede recibir múltiples ofertas de los aliados financieros vinculados a la plataforma. De esta forma, los microempresarios o micronegocios que hacen parte de la Economía Popular podrán solicitar recursos de forma simultánea a varias entidades financiadoras, adjuntando una documentación simplificada, de forma sencilla y amigable, y sin tener la necesidad de ausentarse de su negocio.

PROMEDIO DE MICROEMPRESAS ATENDIDAS 2003 -2022



ATENCIÓN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



En distintos análisis, se destaca que el vacío principal de mercado para las Pymes en la actualidad es la falta de financiación de largo plazo, incluyendo flexibilidades de pago para soportar la inversión productiva que ayude al cierre de brechas e innovar en un mercado competitivo.

Dadas las fuertes demandas del mercado frente a la innovación y transformación tecnológica, las pymes en el país se caracterizan por ser improductivas, ya que, dentro de los países que conforman la OCDE, Colombia se ubica como la nación más improductiva del grupo.

Por otra parte, según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - OMPI, que mide a 132 países frente a su capacidad y éxito en la innovación, Colombia ocupó el puesto 63 en el ranking global y a nivel de América Latina ocupa el puesto 5to de 8 países evaluados para el año 2022.

La Encuesta MiPyme 2022 realizada por ANIF, evidencia que el 77% de las Pymes tienen la necesidad de invertir en transformación y herramientas digitales, ya sea desde páginas web o funcionalidades de manejo de bases de datos, con el fin de incursionar en nuevos mercados y generar valores agregados competitivos, sin embargo, no cuentan en el mercado con soluciones específicas para estas necesidades.

Con lo anterior, Bancóldex está llamado a apoyar la transformación productiva, siendo un actor transversal para ayudar a las Pymes a generar y aumentar el empleo en el país, adicionalmente, brindar herramientas financieras y no financieras que permitan el jalonamiento productivo de estas permitiendo así la acumulación de recursos y de capital, lo que permite que las Pymes no solo sobrevivan si no que puedan competir y emerger en nuevos mercados. También se busca facilitar el acceso a financiación con periodos de gracia amplios, tasas competitivas y plazos amplios con

el fin de respaldar aquellos nuevos proyectos productivos y/o productos que tengan como base la competitividad, la innovación, la sostenibilidad y la inclusión.

La meta **4 del ODS 9** resume lo que Bancóldex busca atender en este segmento **“9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas”**.

El país necesita que las pequeñas y medianas empresas cierren las brechas productivas frente a las grandes empresas, pues esto no sólo permitirá al segmento ser más competitivo multiplicando sus ingresos, sino que sentará el camino que posteriormente recorrerán las microempresas para su crecimiento.

El reto de atención de las pymes por parte de Bancóldex es:

- Lograr que las pymes inviertan más en modernización, proyectos de innovación, sostenibilidad, transformación tecnológica.
- Potenciar las herramientas con que cuenta el Banco para incidir en el crecimiento del segmento y su reindustrialización:
 - **Multiplicar la financiación vía Leasing**, orientada a la modernización de mediano y largo plazo de las Pymes.
 - **Financiar proyectos transformacionales de medianas empresas** que generen impactos en regiones y que fortalezcan los encadenamientos productivos.

- **Continuar ofreciendo líneas de crédito de redescuento, en alianza con terceros que ayuden a impulsar inversiones específicas de innovación, sostenibilidad e internacionalización.**
- **Incrementar el número de pymes acompañadas en los servicios no financieros del Banco** integrando cada vez más los servicios financieros y no financieros en las intervenciones en el segmento.

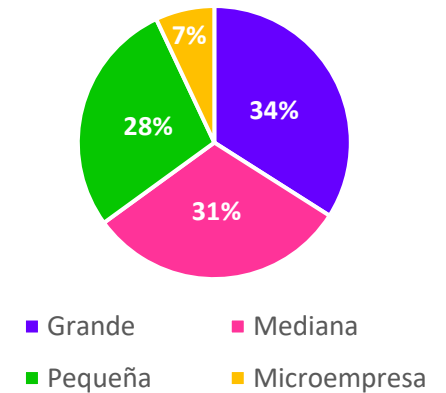
El saldo de leasing directo debe multiplicarse por **1,5 veces entre el cierre de 2023 y el 2026, pasando de \$0,3 billones a \$0,7 billones**, sin renunciar a lo ya logrado en términos de plazos, con promedios en el rango de los 5 a los 8 años.

De igual forma, las pymes seguirán siendo el principal componente de la cartera de segundo piso, en la que es necesario lograr la recuperación del crédito para inversión. En particular en transformación tecnológica, recuperando también el plazo promedio de la financiación.

Entre 2024 y 2026 se buscará financiar a más de 28.000 pymes, incrementando el promedio de pymes atendidas anualmente en más del 30%.

Un reto adicional, en el que el Banco debe avanzar sustancialmente en el periodo, es la medición del impacto en productividad de las pymes referente a la financiación recibida. Esto permitirá no sólo conocer resultados reales en términos de valor generado, sino evaluar cómo deben replantearse las herramientas de intervención hacia el futuro.

Distribución Saldo Empresarial de Bancóldex Agosto 2023



Fuente: Elaboración propia

REGIONALIZACIÓN

Durante el período comprendido del 2021 a junio 2023, Bancóldex alcanzó una cobertura del 100% de los departamentos del país a través de todo el portafolio financiero del Banco, lo que ha permitido atender necesidades financieras de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en 1.086 municipios, llegando a una cobertura del 96,7% del territorio nacional. Así mismo, se han realizado desembolsos anuales por \$1,9 billones en ciudades no principales.

Lo anterior es el resultado de la gestión comercial que se realiza a través de tres canales:

1. La red de intermediarios financieros vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
2. Las Entidades Orientadas al crédito microempresarial-EOCM.
3. Pymes atendidas a través del portafolio de crédito directo.

Con el objetivo de continuar apoyando a los empresarios con un enfoque regional, para el periodo 2024-2026 se trabajará en los siguientes frentes:

- **Ampliación y fortalecimiento de las Entidades Orientadas al Crédito Microempresarial-EOCM:** en la actualidad el Banco cuenta con 74 entidades entre bancos de microfinanzas, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito, ONGs financieras, Fintech y entidades del sector real que otorgan crédito productivo. Esta ampliación le permitirá al Banco **profundizar su atención** al tejido empresarial en todos los

departamentos impactando a los micronegocios de la **Economía Popular**. Las EOCM son un instrumento relevante para mejorar el **acceso al crédito** de los micronegocios y microempresarios, dado que existen municipios en el país que no cuentan con presencia de la banca tradicional.

- **Red de intermediarios financieros vigilados:** la red de bancos o entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia le permite al Banco tener una capilaridad en la irrigación del crédito productivo tanto en ciudades principales como intermedias, al igual que en los municipios donde tiene presencia el canal.

La estrategia comercial con esta red está orientada a fortalecer el cubrimiento del canal a través del conocimiento específico y especializado de cada uno de los intermediarios buscando ampliar la penetración en cada una de las bancas, los segmentos especializados, la red de oficinas y los nuevos modelos de atención comercial que desarrollen los intermediarios financieros.

- **Crédito directo a Pymes:** para impulsar el crédito directo a Pymes en las regiones, se contempla contar con comerciales locales en ciudades intermedias distintas a las 5 sedes actuales del Banco (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga). El acompañamiento al tejido empresarial de cada región es la principal estrategia de crecimiento llegando a ciudades como

Villavicencio, Cúcuta, Cartagena, Pereira, Ibagué y Tunja.

- Un modelo de atención comercial regional y no centralizado con funcionarios regionales responsables de varios departamentos, sumados a unos directores de Banca (Pyme y Empresas) deberían asegurar una atención focalizada en el cliente y en las regiones.



Municipios nuevos por atender

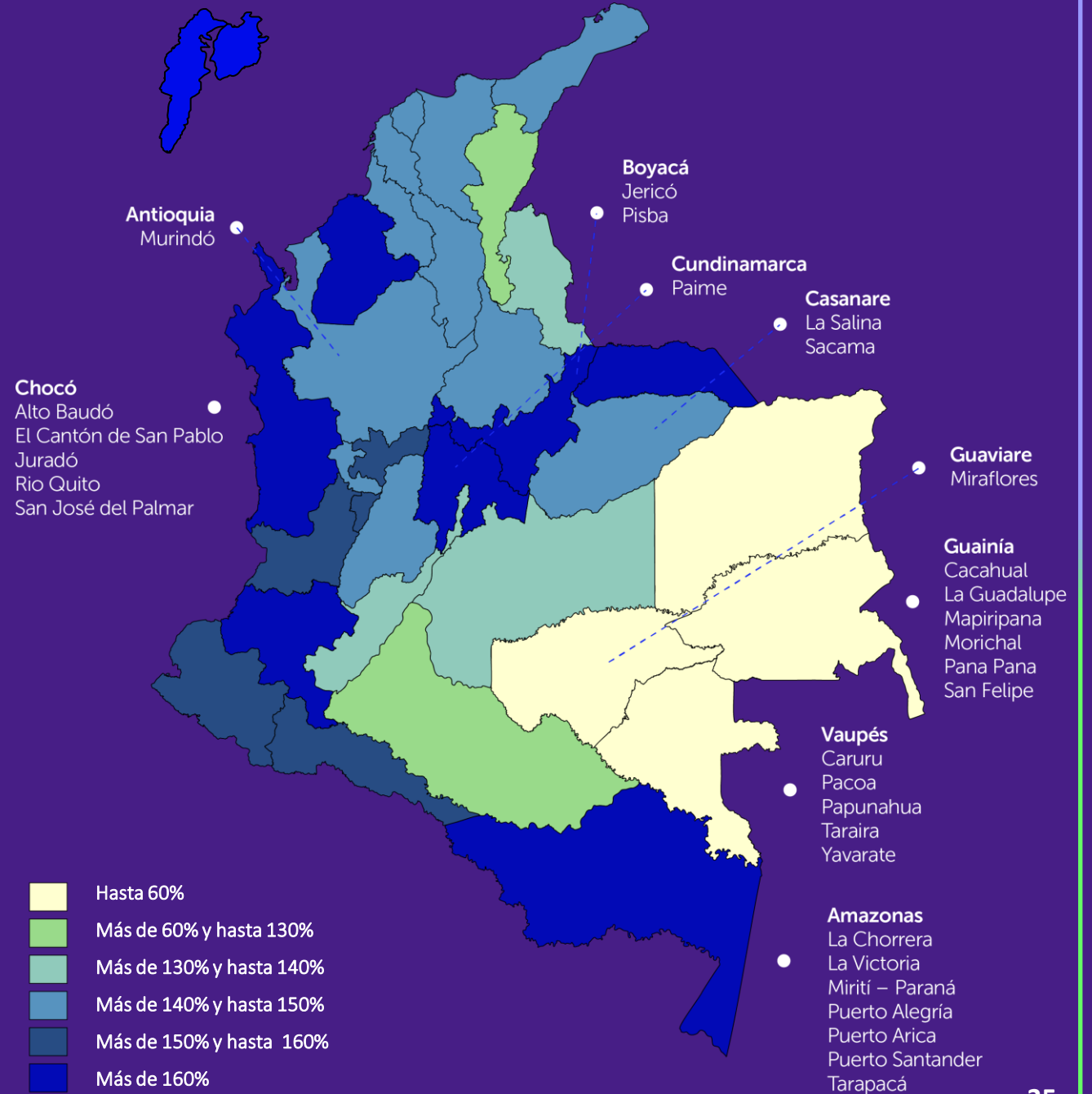
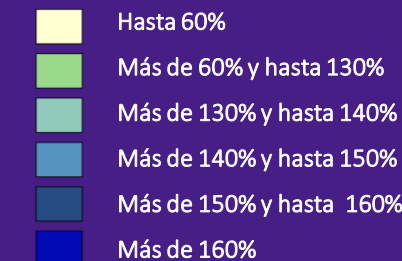
CRECIMIENTO PORCENTUAL DE EMPRESAS ATENDIDAS POR DEPARTAMENTO

LLEGAREMOS A 31 MUNICIPIOS EN LOS QUE NO HUBO DESEMBOLSOS EN LOS AÑOS 2018 -2022

Y ASÍ LA COBERTURA ALCANZARÁ EL

100%

DE LOS MUNICIPIOS



De la misma manera en que los crecimientos en el número de empresas se distribuyen de manera heterogénea por tamaño, los departamentos exhiben diferencias en el aumento porcentual de los negocios al 2026 vs. el promedio 2018 - 2022.

La diferencia de resultados regionales responde a los esfuerzos para alcanzar una profundización de la presencia territorial. En particular, Bancóldex manifiesta su compromiso con la **inclusión crediticia** estableciendo llegar en 2026 a los 31 municipios donde no registró operaciones durante los años 2018 a 2022.

Esta iniciativa impulsa el resultado a 2026 en el departamento de **Amazonas**, donde se llegará a **7 municipios nuevos** (La Chorrera, La Victoria, Mirití – Paraná, Puerto Alegría, Puerto Arica, Puerto Santander y Tarapacá). Caso similar ocurre en el **Chocó**, donde el Banco llegará a Alto Baudó, El Cantón de San Pablo, Juradó, Rio Quito y San José del Palmar.

Recapitulando el hecho de que los negocios de la **Economía Popular** se encuentran ubicados de forma relevante en cabeceras municipales no ciudades principales (ver introducción), Bancóldex desplegará sus esfuerzos en centros poblados diferentes a las 24 ciudades principales. Como resultado de este

esfuerzo, el crecimiento de empresas atendidas se reflejará principalmente en **San Andrés y Providencia** (+165%), **Cundinamarca** (+163%), **Valle** (+162%) y **Quindío** (+143%). Lo anterior, responde a la alta concentración de municipios clasificados como centros poblados e intermedios según la Misión de Transformación del Campo.

También, se espera que este resultado esté apoyado por el **programa de fortalecimiento** a Entidades Orientadas a Crédito Microempresarial, que se mencionó anteriormente.

Para soportar la ambición descrita en la atención de pequeña y mediana empresa, se aumentará la presencia de comerciales orientados en **productos directos** a este segmento en las siguientes ciudades: Pereira, Tunja, Cartagena, Ibagué y Cúcuta.

De esta forma, se esperan crecimientos importantes en la atención de empresas en Risaralda (+159%), Boyacá (+155%), Bolívar (+146%), Tolima (+145%), y Norte de Santander (+139%).



FINANCIACIÓN SOSTENIBLE PARA EL DESARROLLO



BANCÓLDEX, ALINEADO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible se caracteriza por el reconocimiento de los límites ecológicos del planeta (Rodríguez B., 2019) y plantea un balance entre la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y el crecimiento económico. Es decir, existen tres sistemas interrelacionados e interdependientes: **(a.) Biosfera:** corresponde al conjunto de seres vivos del planeta Tierra y los servicios de la naturaleza **(b.) Sociedad:** hace referencia a las agrupaciones humanas con sus esquemas de organización, costumbres, instituciones, entre otros elementos y **(c.) Economía:** es la manera en que las sociedades utilizan recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los distintos individuos (Samuelson & Nordhaus, 2010). En cada sistema y en su relación con los demás, se generan brechas y desafíos que crean limitaciones al desarrollo.

En este sentido, en 2015 Colombia al igual que otros países del mundo adoptó el Acuerdo de París y la Agenda 2030 con el objetivo de establecer metas concretas y un lenguaje común frente a los desafíos relacionados con la degradación ambiental, las barreras para alcanzar el bienestar social y las limitaciones del crecimiento económico, marco en el cual se adoptan 17 **objetivos de desarrollo sostenible (ODS)** y 169 metas (Naciones Unidas, 2015). Es necesario que estas metas sean analizadas dependiendo de los contextos territoriales de cada uno de los países y el alcance que tiene cada actor dependiendo de su misionalidad en la contribución a su cumplimiento.

En la siguiente ilustración se observan los tres sistemas señalados previamente y los ODS con los que tiene una relación directa con cada uno de ellos.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas, 2015

Bancóldex, como Banco de Desarrollo, impulsa el desarrollo sostenible en Colombia con instrumentos financieros y no financieros orientados al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector empresarial con énfasis en las mipymes, la inclusión crediticia, el apoyo a la internacionalización, la financiación de compañías lideradas o de propiedad de personas que poblaciones diversas y el apoyo a las inversiones productivas asociadas a la gestión del cambio climático y la generación de valor ambiental.

A lo largo de este capítulo, se describirá la alineación de Bancóldex y cómo contribuye al cumplimiento de los compromisos del **Acuerdo de París y la Agenda 2030** en las perspectivas, ambiental, social y económica.

Para lo anterior, Bancóldex identificó los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS, en los que el Banco, por su misionalidad, tiene la posibilidad de contribuir al cumplimiento de las metas, de acuerdo con la realidad nacional y los lineamientos de política pública.

ECONOMÍA



SOCIEDAD



BIOSFERA



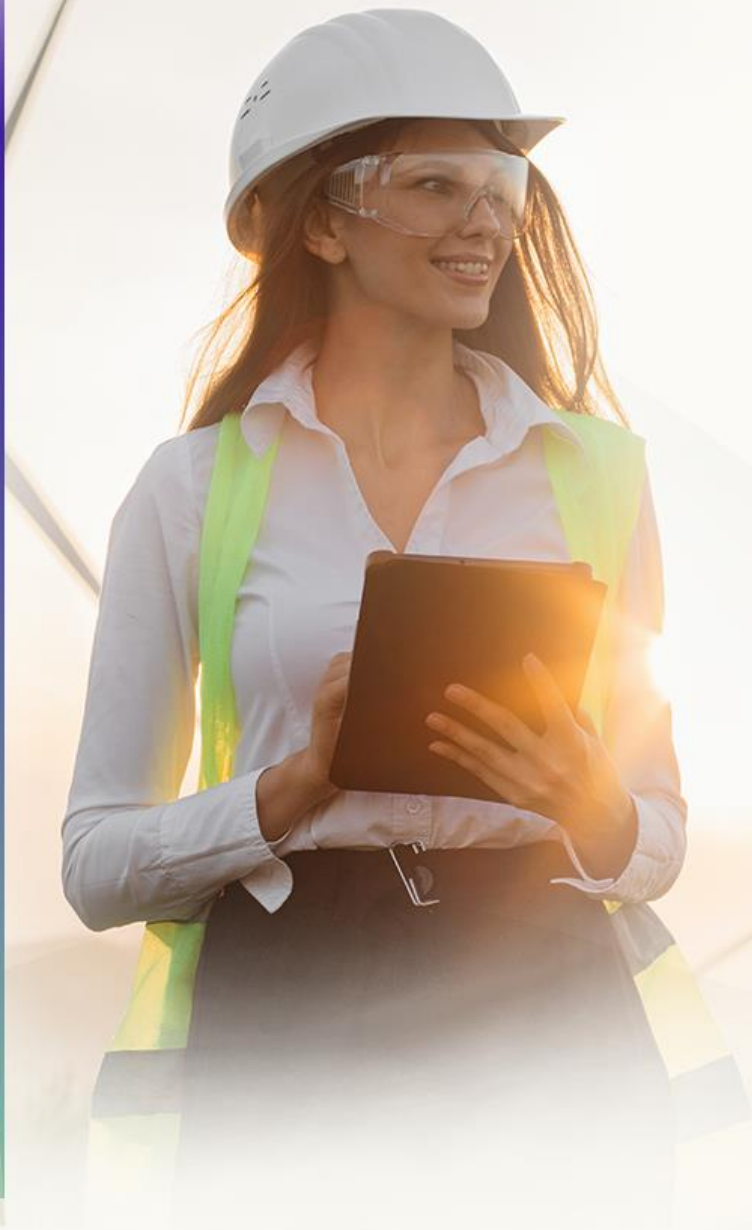
16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



ECONOMÍA



8.2 Mayores niveles de productividad económica: diversificación, modernización tecnológica y la innovación (...)

8.3 Política pública para (...) el crecimiento de las mipymes, incluido el acceso a servicios financieros.

8.9 Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales

8.1 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios financieros (...)



9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles (...)

9.4 Reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios

SOCIEDAD



1.4 Garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, (...), accedan a los servicios económicos, incluida la micro financiación.

1.5 Fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.



5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo (...) en el nivel económica

5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a (...) los servicios financieros (...)



10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica (...) de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición



11.2 Proporcionar acceso a sistemas de transporte (...) sostenibles para todos (...) prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad

11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales (...) Regionalización.



6.3 Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, (...), reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización (...)

6.4 Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores (...)



7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas

7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética



11.2 Proporcionar acceso a sistemas de transporte (...) sostenibles para todos (...) prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad

11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos (...)

11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales (...) Regionalización.



12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales

12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización

12.6 Alentar a las empresas(...) a que adopten prácticas sostenibles



13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales

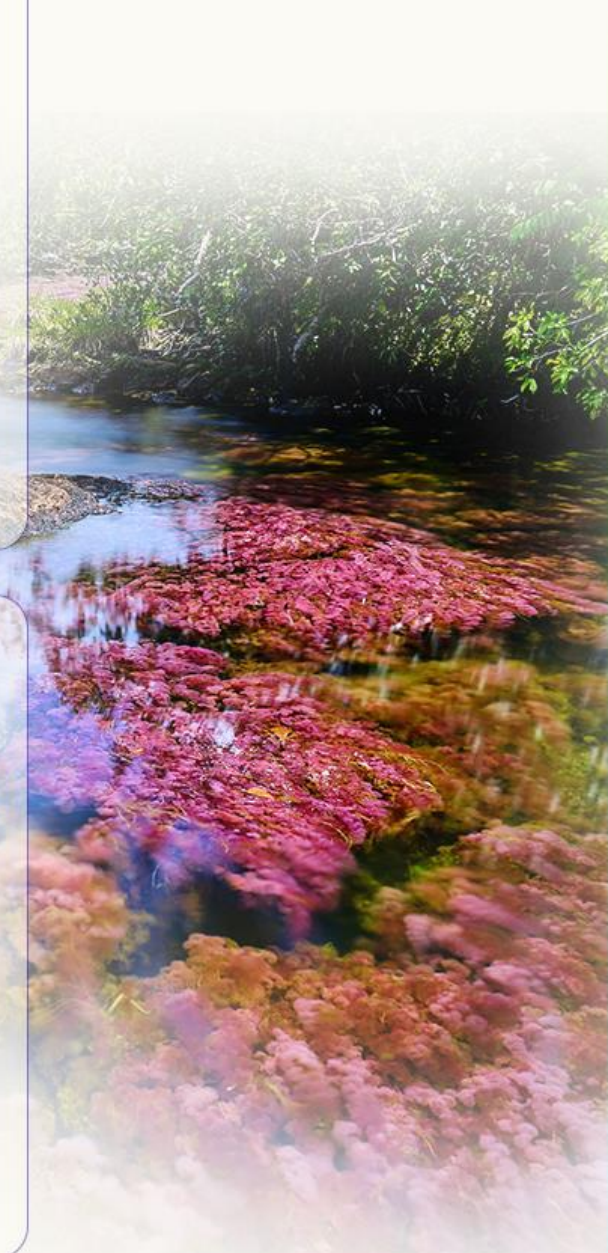
13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales



14.1 Prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra



15.a Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas





16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades



17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad (...) a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los ODS

17.15 Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y de desarrollo sostenible

17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados (...) a fin de apoyar el logro de los ODS (...)

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil (...)



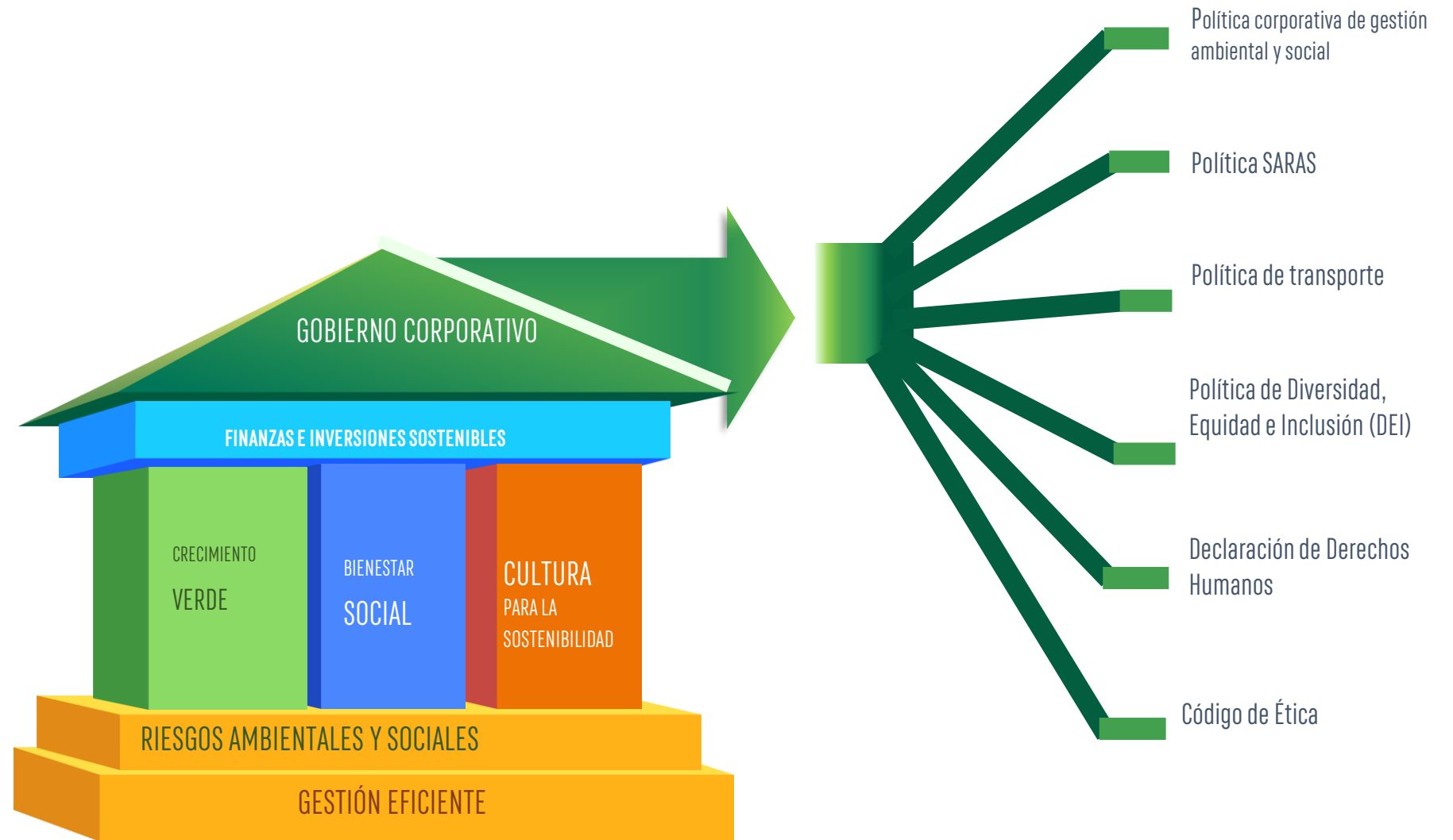
TRANSVERSAL

Estrategia de Desarrollo Sostenible Bancóldex

En el marco de la estrategia corporativa, Bancóldex diseñó una estrategia de sostenibilidad orientada a **impulsar el desarrollo en el sector empresarial colombiano** con instrumentos financieros y no financieros que promuevan **el crecimiento verde y el bienestar social**, con un enfoque territorial.

Bancóldex a través de esta estrategia busca también: (i.) transversalizar las prácticas de sostenibilidad en la organización, (ii.) maximizar el impacto positivo de la gestión ambiental, social y de gobernanza (ASG) en el sector empresarial, a través de la medición de impacto y (iii.) consolidarse como el Banco de desarrollo sostenible empresarial, líder en Colombia y referente en América Latina.

La estrategia de desarrollo sostenible de Bancóldex cuenta con cuatro pilares que involucran el modelo de actuación a nivel internacional, nacional y al interior de la organización desde las perspectivas: misional, comercial, operativa y administrativa. En la gráfica se observan los cuatro pilares de la estrategia: (i.) Gobierno Corporativo, (ii.) Finanzas Sostenibles, (iii.) Riesgos Ambientales y Sociales y (iv.) Gestión Eficiente.



Primer pilar- Gobierno Corporativo de Bancóldex: soporta las apuestas de sostenibilidad al adoptar prácticas de género en su Junta Directiva, liderar los procesos de reporte y divulgación de la organización, incorporar un comité de seguimiento en términos de sostenibilidad con la participación de miembros de junta directiva, impulsar programas de capacitación en aspectos Ambientales, incluida la dimensión climática, Sociales y de Gobernanza –ASG.



Los cuatro pilares de la estrategia de Desarrollo Sostenible se alinean con los compromisos internacionales, particularmente con el Acuerdo de París y la Agenda 2030, las apuestas de política pública y los planes y programas del Gobierno Nacional en materia de sostenibilidad.

Segundo pilar - Finanzas sostenibles, los bancos públicos de desarrollo están llamados a movilizar recursos de financiación y de asistencia técnica que contribuyan con el cierre de brechas en material ambiental, social y económica de acuerdo con las realidades de cada país.

En el caso de Colombia, Bancóldex se enfoca en el diseño de instrumentos financieros y no financieros dirigidos al sector empresarial colombiano, con énfasis en la mipymes para las inversiones en **gestión del cambio climático, la economía circular y la bioeconomía.** Así mismo, el Banco impulsa la financiación de actividades productiva que contribuyan con el cierre de brechas de **poblaciones diversas** como mujeres empresarias, discapacitados, víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, comunidad LGTBIQ+, entre otros.

En este pilar, Bancóldex tiene tres perspectivas de trabajo

(a.) Perspectiva del fondeo: busca canalizar recursos concesionales y de cooperación internacional desde la banca multilateral, fondos sostenibles, agentes de cooperación internacional, colocación de bonos temáticos en el mercado de capitales, entre otros instrumentos.

(b.) Perspectiva del crédito: dirigido a la estructuración de productos financieros y programas de asistencia técnica enfocado en el sector empresarial que les permita adelantar: (i.) inversiones en la gestión de riesgos y oportunidades del clima. El Banco también gestionará las emisiones financiadas de su cartera y establecerá métricas y objetivos para tal fin y (ii.) adoptar el enfoque DEI en sus operaciones internas y los proyectos a financiar.

(c.) Perspectiva de capital: incentivar la inversión con una mirada de impacto sostenible hacia emprendimientos innovadores, microempresas tradicionales y grandes empresas.



Tercer pilar - gestión de riesgos ambientales y sociales de las operaciones de crédito. Para ello el Banco cuenta con un Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales, que responde a las exigencias de la banca multilateral y progresivamente se está acercando a las prácticas internacionales. Está en proceso la inclusión de los riesgos climáticos (físicos y de transición) y el enfoque DEI.



Cuarto pilar – Gestión Eficiente, el Banco identifica y gestiona los impactos ambientales internos de su operación, incluyendo apuestas de carbono-neutralidad a 2024. También este componente incorpora prácticas internas de diversidad, equidad e inclusión (DEI).



En el tercer pilar de la estrategia asociado a las **Finanzas Sostenibles**, Bancóldex ha considerado las siguientes apuestas estratégicas a 2026 alineadas con las metas de los ODS identificados.



Finanzas sostenibles



FALLAS DE MERCADO AMBIENTALES

- **Falta de instrumentos financieros en condiciones diferenciadas (plazos largos, periodos de gracia adecuados y menores tasas) que contribuyan con cierre de brechas de productividad de las mipymes.** Las inversiones en el uso más eficiente de los recursos naturales, la eficiencia energética, la energía renovable, el transporte sostenible y en general, la adopción de modelos de circularidad en los procesos productivos, contribuyen con la reducción de costos de las empresas y la disminución de la huella de carbono de la operación y los productos. Colombia Productiva estima que los costos de energía de las empresas pueden alcanzar una participación sobre el total de sus costos de hasta un 35%.
 - **Limitada financiación de las inversiones del sector empresarial en medidas de adaptación al cambio climático.** Los riesgos físicos asociados al cambio climático como sequías, inundaciones, huracanes, entre otros, pueden afectar de forma importante dependiendo de la ubicación geográfica, la disponibilidad de recursos naturales requeridos como materias primas, la interrupción de las actividades productivas y la dinámica de las cadenas de valor.
 - **La falta de conocimiento de las mipymes limita la incorporación de la sostenibilidad en sus modelos de negocio.** Las mipymes no cuentan con la capacidad para la formulación técnica y financiera de proyectos con valor ambiental, económico y social. El acceso a líneas de financiación sostenibles es limitado, en la medida que no se reportan indicadores de la línea base del proyecto y los impactos esperados del mismo.
- Colombia cuenta con 1,2 millones de m³/año de oferta hídrica disponible. Sin embargo, el 35% de la población vive en zonas con estrés hídrico moderado o alto, lo que hace que personas y empresas sean susceptibles al desabastecimiento (IDEAM, 2018).

FALLAS DE MERCADO SOCIALES

- **Brechas en el acceso, el uso de productos financieros y empoderamiento de poblaciones diversas**
 - En Colombia la brecha de acceso y uso de los productos financieros es del 6,8% entre hombres y mujeres, con una cifra de acceso del 88,7% en las mujeres y 95,6% para los hombres en el 2022. Tanto las mujeres y los adultos más jóvenes cuentan con menor acceso a crédito que los demás grupos sociales (Banca de las Oportunidades, 2022).
 - Según cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia, en 2021 se reportaron 366.380 migrantes venezolanos con productos financieros en entidades financieras de Colombia con productos principales de cuentas de ahorro y depósitos de bajo monto. Sin embargo, según la Cancillería (2022), Colombia es el país que ha recibido un mayor flujo de refugiados y migrantes venezolanos en el mundo con un total de 2,48 millones personas.
 - Las personas entre 41 y 65 años mostraron el mayor acceso a productos financieros con un 98,1 %, seguidas de las personas entre 18 y 25 años, con 91,2% de acceso y, en tercer lugar, los adultos de la generación de 26 a 40 años con un acceso del 88,6 %. (Banca de las Oportunidades, 2022).



Según el DNP, Colombia requiere inversiones anuales entre el 1,2% y 2% (equivale \$14 - \$23 billones) del PIB de 2021 para alcanzar las metas de mitigación y adaptación al cambio climático.

Entre 2011 y 2021 se movilizaron en Colombia recursos para el financiamiento climático por \$24,3 billones provenientes de las siguientes fuentes: sector público 72%, cooperación internacional 19% y el sector privado 9%. Se requiere la participación de la banca para la movilización de recursos privados. Según Asobancaria, la participación de la cartera verde sobre el total de la cartera con corte a diciembre de 2022 fue del 3% y se espera que a 2026 se ubique en el 6%.

En este contexto, a 2026 se espera que la **cartera verde** de Bancóldex pase de tener una participación sobre el total de la cartera del 5% al 15%. Es importante mencionar que, la meta para este mismo año del sistema financiero colombiano es alcanzar una participación del 6%.

Lograr una participación de la cartera verde del 15%, representa contar con una cartera verde de \$1,74 billones distribuida de la siguiente manera: cartera de redescuento del 77% y cartera de crédito directo del 23%. Los desembolsos verdes acumulados entre 2024 y 2026 requeridos para alcanzar el saldo proyectado se ubican en \$2,76 billones.

En términos de número de empresas beneficiarias a 2026, se financiarán 3.100 empresas con proyectos de gestión al cambio climático (mitigación y adaptación), de economía circular y de bioeconomía.

Teniendo en cuenta las apuestas de **descarbonización** de la economía se enfatizará en: (a.) la eficiencia energética, la energía renovable, (incluyendo hidrógeno verde), (b.) el transporte con tecnología eléctrica y aquellas que también contribuyan con la transición energética, (c.) las nuevas oportunidades de negocio sostenibles que contribuyan con la transición energética justa y que no deje a nadie atrás en las regiones, (d.) el uso racional de los recursos naturales, cuyas inversiones generen valor ambiental y el aumento de la productividad empresarial a partir de la economía circular.

También el Banco impulsará las inversiones en **Bioeconomía** orientadas al aprovechamiento sostenible de los productos de la naturaleza, las cuales pueden contribuir con la conservación de ecosistemas estratégicos y el aprovechamiento de oportunidades productivas sostenibles de la naturaleza, las cuales pueden contribuir con la conservación de ecosistemas estratégicos y el aprovechamiento de oportunidades productivas sostenibles.

Se destaca el **turismo sostenible**, las **manifestaciones culturales** y aquellas iniciativas empresariales basadas en la naturaleza que promuevan la protección y la restauración de los ecosistemas y sus servicios (soporte, aprovisionamiento, regulación y culturales) y el bienestar social de las comunidades.

En este mismo sentido, se proyecta que **100 empresas** de las 3.100 correspondan a proyectos de eficiencia energética y energía renovable atendidas bajo el mecanismo de crédito y leasing directo Pyme. Así mismo, bajo este canal se atenderán **10 proyectos de turismo sostenible y cultural**, con énfasis en territorios biodiversos.

Por otro lado, en 2021 el 66% de las entidades que reportan para el Informe de Sostenibilidad de Asobancaria, indicaron que desembolsaron \$28 billones, es decir, el 14% del total de desembolsos del sistema financiero para ese año, en productos dirigidos a poblaciones sub-atendidas (mujeres, población rural y campesinos, jóvenes, emprendimientos, étnias, adulto mayor, entre otros).

Desde la perspectiva de **Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)**, los desembolsos acumulados entre 2024 y 2026 de Bancóldex alcanzarán los \$6,74 billones, lo que implica una participación del 27% sobre el total de desembolsos acumulados a 2026. Así mismo, los saldos DEI se ubicarán en \$4,14 billones, es decir, el 35% de los saldos de Bancóldex a 2026.

En términos de retos para los próximos años, Bancóldex priorizará su agenda de trabajo en la inclusión explícita de la variable climática, la biodiversidad y el enfoque DEI en su modelo de actuación interno y externo.



INTERNACIONALIZACIÓN

5 IGUALDAD DE GÉNERO



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



FALLAS DE MERCADO Y DEMANDA DE CRÉDITO EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Colombia continúa estando muy rezagada en materia de internacionalización. A pesar del proceso de apertura económica y comercial a comienzos de los 90, el grado de participación en el comercio internacional se ha mantenido constante e incluso por debajo del promedio de América Latina. Tan solo cerca del 4% de las empresas del tejido empresarial formal en el país realizaron actividades de exportación entre el 2010 y 2021, según CONFECAMARAS (2022).

De acuerdo con la Misión de Internacionalización, las exportaciones están un 70% por debajo de lo que se podría esperar, considerando el tamaño y la población del país, y carecen de adecuados niveles de sofisticación tecnológica y diversificación. Así mismo, y si bien Colombia ofrece un mercado interno de 50 millones de habitantes, es necesario ampliarlo sumándole los consumidores de otros países con el fin de poder lograr tasas de crecimiento económico sostenidas por encima del 5%, reducir el desempleo y dedicar todos los esfuerzos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La principal consecuencia de una baja internacionalización es la brecha tecnológica que impacta negativamente la productividad de las empresas, la competitividad del país y el bienestar de la población. Por lo tanto, la internacionalización debe ser entendida como un medio para cerrar esta brecha.

Desde el punto de vista de la demanda de crédito, según el Banco de la República (2011), el 50% de las empresas que accedieron a crédito en Colombia, tuvieron alguna participación en el comercio internacional y para el caso del crédito en moneda extranjera esta proporción sube al 80%. De estas empresas, el 80% lo utilizan para actividades de importación.

La menor participación de créditos para exportaciones se explica porque i) el volumen de exportaciones no tradicionales es significativamente menor frente al de importaciones y ii) los exportadores suelen realizar negociaciones con pagos por adelantado, recurriendo poco al crédito. No obstante, son los exportadores los que más se ven afectados por la disponibilidad del crédito, sobre todo aquellos que deciden iniciar operaciones por primera vez en mercados internacionales, teniendo en cuenta que las exigencias derivadas de esta decisión implican inversiones para el cumplimiento de mínimos de productividad elevados.

En todo caso, uno de los principales obstáculos para la participación de las empresas, sobre todo de las más pequeñas en los mercados internacionales sigue siendo el acceso a financiación.

De acuerdo con la Encuesta MiPymes de ANIF 2021, son pocas las empresas que tienen planes de internacionalización en mente y una proporción relevante considera que uno de los principales habilitadores para poder exportar es el apoyo financiero.

Por su parte la Gran Encuesta sobre el Empresario 2021 de la Cámara de Comercio de Bogotá, confirma este resultado, pues la mayoría de los encuestados (44%) indicaron que la principal razón para no vender sus productos o servicios fuera del país es la falta de recursos e instrumentos financieros para exportar.

Los bancos de desarrollo y su rol en la financiación a las exportaciones:

Teniendo en cuenta que la participación dinámica de las empresas en la economía internacional es una palanca de desarrollo, los países de ingresos altos cuentan con instituciones especializadas en el financiamiento para la internacionalización de sus empresas y dedicadas a ofrecer productos y servicios financieros sofisticados orientados a facilitar las transacciones entre exportadores y compradores en el exterior. Estas instituciones se conocen como "Export Credit Agencies (ECAs)" o EXIM Banks (Export - Import Banks)

Las ECAs son instituciones que pueden ser públicas o privadas, pero que se caracterizan por ofrecer crédito o apoyo oficial a las exportaciones. Es decir que, aquellas que son de naturaleza privada, actúan en nombre de gobiernos, como entidades de fomento para este tipo de financiación. Dada la naturaleza y función de las ECAs, en muchos casos, son a su vez bancos de desarrollo.

En Colombia los bancos de desarrollo fueron creados para promover sectores considerados estratégicos. En particular, Bancóldex nació en su momento como una entidad para promover las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, a medida que los bancos comerciales privados fueron ganando mayor acceso al financiamiento externo, las empresas exportadoras fueron disminuyendo la demanda de crédito de redescuento de Bancóldex (Ocampo, 2018).

La forma de operar de las ECAs puede ser muy variada, pero en términos generales la financiación la hacen a través de garantías y seguros a la exportación, crédito directo a corto y largo plazo, de capital de trabajo, pero también de CAPEX y en modelos estructurados para proyectos de alto impacto.

La falta de financiación competitiva es una de las principales razones por las cuales las empresas, sobre todas las Pymes deciden no financiarse (Informe Nacional de Competitividad, 2021). Sin embargo, la financiación, sobre todo si es pública o proveniente de programas de fomento, es así mismo un vehículo para mejorar el desempeño de las empresas (Eslava, M., Maffioli, A., & Meléndez M., 2014) y por esta misma vía, desarrollar su potencial exportador.

En este contexto, es necesario fortalecer la institucionalidad dedicada a la financiación para la internacionalización, especialmente desde la banca de desarrollo con productos y servicios especializados en “*trade finance*” y orientados específicamente a la financiación de los planes de internacionalización de las empresas.

Las Agencias de Crédito a las Exportaciones cada vez cobran más relevancia en la financiación de proyectos de gran envergadura y relacionados con transición energética y promoción de sectores exportadores con alto contenido tecnológico, como el de servicios. Las ECAs también juegan un papel fundamental en el posicionamiento de la inversión colombiana en el exterior y también en la atracción de inversión extranjera directa en el país.

Dada la relevancia del tema y aprovechando la membresía de Colombia en la OCDE, Bancóldex definirá una manera estratégica para aproximarse a una hoja de ruta con los principales hitos necesarios para profundizar en sus capacidades de *trade finance* y créditos oficiales a las exportaciones, a través de instrumentos como el crédito al comprador, las garantías, los seguros de crédito a las exportaciones y la financiación estructurada de proyectos de alto impacto bien sea con componentes de inversión colombiana en el exterior o con componentes de inversión extranjera directa en Colombia.

La internacionalización como medio para lograr los ODS:

La internacionalización tiene un rol fundamental como medio para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre todo los ODS 8. “Trabajo Decente y crecimiento económico”; 9 “Industria, innovación e infraestructura”; y 5 “Igualdad de Género”. Históricamente el comercio ha demostrado ser una palanca de desarrollo potente para la reducción de la pobreza y el impulso al crecimiento, sobre todo en los países en desarrollo. La OMC recomienda incorporar el comercio en las estrategias nacionales y sectoriales para lograr los ODS.

- **La internacionalización y el logro del ODS 9 “Industria, innovación e infraestructura”:** La apertura comercial además de favorecer el crecimiento económico implica la especialización de la infraestructura productiva de bienes y servicios con ventajas competitivas y por esta vía el uso eficiente de los recursos y la innovación en los procesos industriales.
- Los compradores internacionales y las regulaciones de importantes destinos de exportación como la Unión Europea, EEUU, Canadá, Japón y Corea del Sur son cada vez más exigentes en cuanto a estándares ambientales. En consecuencia, una oferta exportable competitiva, además de precio y calidad, debe incorporar el cumplimiento de criterios ambientales en línea con la Agenda 2030.
- **La internacionalización y el logro de los ODS 8 “Trabajo Decente y crecimiento económico” y 5 “Igualdad de Género”:** Tanto en países en desarrollo como en economías emergentes, los trabajadores de sectores con altos niveles de exportación son más propensos a ser empleados formalmente (Banco Mundial y OMC, 2020). El comercio internacional tiene efectos positivos sobre la equidad de género, en la medida en que las empresas con mayor internacionalización tienden a emplear más mujeres y en trabajos de mejor calidad. En países en desarrollo, las mujeres suelen participar en un 33% de la fuerza laboral de las firmas que exportan, frente a un 24% para las firmas que no lo hacen y 28% para aquellas que no importan (Banco Mundial y OMC, 2020). Para las mujeres la probabilidad de ser informal cae de un 20% a un 13% cuando pasan de trabajar en sectores con bajos niveles de exportación a sectores con altos niveles (Banco Mundial y OMC, 2020).

Portafolio Bancóldex para la internacionalización y la reindustrialización:

Para responder a las necesidades que se derivan de estas problemáticas, Bancóldex ha definido la internacionalización como una de sus apuestas estratégicas y un portafolio orientado a apoyar

las necesidades financieras y no financieras del exportador colombiano con productos de redescuento, crédito directo, servicios de fortalecimiento empresarial y herramientas de formación y de conocimiento.

Estas necesidades implican la financiación de las actividades relacionadas con: i) apoyo a la reconversión productiva y laboral, ii) el proceso de exportación; ii) la adquisición de tecnología, materias primas, insumos, bienes comercializables, maquinaria y equipos, entre otros, en mercados nacionales e internacionales; y iii) la gestión de los riesgos asociados a este tipo de negocios tales como el riesgo cambiario y los inherentes al fujo de pago, iv) financiación para la conquista de mercados incluyendo la relocalización o el posicionamiento local de las empresas en sus destinos de interés, otorgando financiación en moneda local Colombia, dólares o en moneda local destino, para aprovechar las ventajas financieras y facilitar la inserción tanto en cadenas globales de valor y de competencia. Los servicios no financieros para la internacionalización están orientados a complementar la financiación y potenciar sus beneficios con herramientas de conocimiento, asistencia técnica y formación.

En el 2022 el Banco apoyó con este portafolio un poco más de 300 pymes y desembolsó cerca de COP 178.172 millones. Para el 2023 se tiene como meta apoyar a por lo menos 100 empresas exportadoras con el portafolio financiero del Banco para la internacionalización y con los servicios no financieros del Banco y/o de aliados.

En línea con la Política de Reindustrialización y la Política de Comercio Exterior ‘Para la Internacionalización y el Desarrollo Productivo Sostenible’, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancóldex buscará contribuir a la descarbonización de la economía con un portafolio robusto y cada vez más posicionado de productos financieros y no financieros orientados al fortalecimiento empresarial, que apoyen la internacionalización del aparato productivo y de los territorios. Este portafolio deberá contribuir con 3 objetivos:

1. **Profundizar los niveles de internacionalización del país y participación en las cadenas globales de valor, aumentando el número de empresas exportadoras y mejorando sus tasas de supervivencia en los mercados internacionales.**

Los productos financieros y no financieros del Banco contribuirán a ampliar el tejido exportador colombiano, considerando que entre 2010 y 2021 cerca del 4 % de las empresas registradas en Cámara de Comercio realizaron actividad exportadora. También, se buscará consolidar sus ventas en el exterior para que sean permanentes en el tiempo. Todo lo anterior en línea con el aprovechamiento de la integración con el Sur Global y las oportunidades de los países emergentes de América Latina, El Caribe, Asia y África.

2. **Hacer de la internacionalización un medio para la reindustrialización y el desarrollo productivo sostenible.**

A través del portafolio Bancóldex para la Internacionalización se promoverán las cinco apuestas estratégicas definidas en la Política de Reindustrialización:

1. Transición energética
2. Agroindustrialización y soberanía alimentaria
3. Reindustrialización en el sector salud
4. Reindustrialización para la defensa y la vida
5. Territorios y su tejido empresarial

3. **Lograr la transición energética y la descarbonización de la economía en línea con la Agenda 2030.**

De acuerdo con las prioridades del Gobierno nacional, los productos, servicios e iniciativas del Banco para la internacionalización estarán orientados a apoyar los sectores que promuevan la transición de una economía dependiente del petróleo y del carbón, a una basada en el conocimiento, las energías alternativas y con una oferta exportadora cada vez más sofisticada y diferenciada.

Impactos al 2026:

Con el fin de lograr estos objetivos, Bancóldex tiene las siguientes apuestas:

- Con el Portafolio Bancóldex para la Internacionalización, se promoverá la financiación de las empresas y la consolidación de su actividad exportadora, buscando pasar de las **900 empresas atendidas en el acumulado 2021-2023 a 1.700 para el período acumulado 2024-2026.**
- Los desembolsos con el Portafolio Bancóldex para la

Internacionalización pasarán de **COP 1.3 billones (2021-2023) a COP 1.7 billones (2024-2026).**

- A través de una mayor oferta de líneas de crédito especiales con destinación específica para el apoyo a la internacionalización de las empresas, los desembolsos para el acumulado 2024-2026 ascenderán a **COP 858 mil millones (COP 326 mil millones en el acumulado 2021-2023)**. Así mismo, se buscará llegar a por lo menos 1.200 empresas beneficiadas en el mismo período (400 empresas en el acumulado 2021-2023).
- Con el posicionamiento del portafolio Bancóldex para la Internacionalización se buscará alcanzar un saldo de cartera de USD 86 millones al 2026. Para lograr esto se posicionará el producto *Trade* en nuevos mercados tales como: **República Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Perú, México y Chile**; se buscará dinamizar el producto de crédito en dólares; y posicionar la plataforma tecnológica de Coberturas Cambiarias Bancóldex como referente entre los mecanismos disponibles para las pymes para gestionar los riesgos cambiarios de manera ágil y expedita.
- Se procurará brindar una atención integral, por lo tanto, al 2026, 20% de las empresas beneficiarias del portafolio para la internacionalización recibirán servicios no financieros. (Línea Base 2022: 5%).

GENERACIÓN DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO



Como se mencionaba al principio de este documento, Colombia cuenta con un tejido productivo heterogéneo que podría segmentarse en función de sus características productivas* , reflejadas en variables como los ingresos que determinan su tamaño. Así, se encuentran unidades productivas de baja productividad y bajos ingresos como la Economía Popular (incluyendo a la mayoría de las microempresas colombianas), un segundo grupo de empresas en crecimiento, pero aún con rezagos tecnológicos, dentro de las que se encuentra una menor proporción de microempresas y las pymes, y un último grupo, con empresas más sofisticadas y productivas (representadas por algunas medianas y en su mayoría grandes compañías).

Según el estudio de supervivencia empresarial de Confecámaras de 2023, de las 294.896 empresas creadas en el país durante el 2017, a cierre del 2022 solo se encontraban activas y operando el 33,5%; es decir que solo 3 de 10 empresas sobrepasaron el valle de la muerte (5 años). Este documento recomienda la necesidad de continuar implementando acciones que promuevan el crecimiento, la consolidación y supervivencia para las unidades de menor tamaño (99% de las empresas que se crean anualmente en el país), facilitando su acceso a financiación, **desarrollo de habilidades blandas**, vinculación de capital humano calificado y acceso a mercados, fomentando su integración a cadenas productivas. La baja supervivencia de las unidades productivas, especialmente las de menor escala, se asocia con deficiencias en **habilidades gerenciales y técnicas, gestión financiera y reconocimiento del entorno y mercado** (Banca de las Oportunidades, 2021).

Por su parte, el PND 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” establece que para lograr el desarrollo productivo del país se debe reconocer el papel protagónico de las mipymes e indica que se requiere avanzar en la democratización del crédito comenzando por una buena **educación financiera** y ofreciéndole a los beneficiarios información adecuada. Para ello se debe facilitar la educación y el acceso a productos financieros e implementar iniciativas que incentiven el financiamiento empresarial sostenible y se les brinde **acompañamiento técnico para lograr un mayor impacto**.

En el caso de la Economía Popular (EP), el PND indica que para contribuir con la sostenibilidad e incentivar el crecimiento económico de este tipo de unidades productivas, se debe promover asistencia técnica integral que les permita fortalecer su capacidad organizativa, técnica, productiva y de comercialización. A su vez, se reitera la necesidad de crear líneas de crédito específicas para la EP (referenciadas previamente en este documento), estableciendo procesos de acompañamiento técnico y socio-productivo.

Al respecto, en el marco del Foro de Innovación e Inclusión Crediticia de la Economía Popular, realizado en marzo de 2023, el Banco Mundial presentó resultados de varios programas de inclusión financiera, dejando dentro de las lecciones aprendidas la necesidad de combinar el financiamiento con asistencia técnica, pilotear programas y luego escalar, e implementar esquemas robustos para monitorear resultados.

Aunque los retos que enfrenta cada segmento son diversos, y en consecuencia, su abordaje debe responder a dichas diferencias, varios análisis coinciden en la importancia del financiamiento como palanca para crecer y en la necesidad de contar con servicios complementarios que mejoren las habilidades gerenciales de los empresarios, especialmente de aquellos vinculados a unidades productivas más pequeñas, para mejorar la toma de decisiones, adoptar y adaptar conocimientos y tecnologías (nuevas y existentes), mejorar su productividad, migrar hacia modelos más sostenibles y lograr su permanencia en el tiempo. Una empresa promedio en Colombia obtiene la mitad del puntaje en prácticas gerenciales obtenido por una empresa promedio en Estados Unidos (DNP, 2020 – Tomado del CPC 2022).

En materia de acceso al financiamiento en Colombia, especialmente en las empresas más pequeñas, **las barreras desde la demanda incluyen**: bajos niveles de educación financiera, persiste el desconocimiento frente a las ventajas del apalancamiento para crecer, generando autoexclusión sobre todo en el segmento microempresarial, la cantidad y calidad de información financiera sobre el negocio sigue siendo limitada y se mantiene el desconocimiento frente a productos financieros disponibles y/o diferentes al crédito. La ausencia de garantías y niveles de informalidad también generan restricciones de acceso. En cuanto al destino de los recursos, su uso se orienta principalmente a resolver problemas de corto plazo, más que a inversiones de mediano y largo plazo.

En el caso de los micronegocios, sólo el 18,8% solicitó un crédito; dentro de los que no solicitaron préstamos, un 67% del total indicó que las razones para ello pasaban por miedo a las deudas o ausencia de necesidad. Adicionalmente, 6 de cada 10 micronegocios no cuenta con ningún registro para llevar sus cuentas y 3 de cada 10 las realizó de manera no formal (cuaderno, hoja de Excel o máquina registradora) (DANE, 2022). Por su parte, en 2022, “las grandes empresas tenían un acceso al crédito cinco veces mayor que las microempresas, con 83,7% de grandes empresas con crédito vigente frente al 15,8% de las microempresas. Las empresas nuevas o con menos trayectoria también enfrentan barreras significativas para acceder al financiamiento, con apenas 5% de las empresas nacientes y 1,8% de las microempresas de menos de dos años de funcionamiento teniendo un crédito vigente (Asobancaria, 2023).

Finalmente, en la Cumbre Mundial de Bancos de Desarrollo, realizada en Colombia durante los días 4, 5 y 6 de septiembre de 2023, se reiteró la necesidad de alinear los esfuerzos del financiamiento hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (citados previamente en este documento). A su vez, ratificó la importancia de mejorar la productividad en el segmento mipyme para impulsar el crecimiento económico, la inclusión del enfoque de género en las iniciativas de financiamiento y la relevancia de la asistencia técnica para asegurar el impacto de las soluciones financieras encaminadas al cumplimiento de los ODS, entre otras conclusiones.

Considerando lo anterior, Bancóldex en su rol de banco de desarrollo cuenta con un portafolio de Servicios No Financieros que tiene por objeto apoyar el crecimiento de las empresas colombianas a través del fortalecimiento de capacidades, brindando acompañamiento para incrementar las posibilidades de acceso y uso adecuado del financiamiento, y apoyando la materialización de sus proyectos. El portafolio se estructurará bajo 4 principios:

Especialización: se contará con un portafolio especializado de acuerdo con los tres segmentos productivos referenciados. A su vez, los productos y servicios tendrán un mayor nivel de especialización en temas financieros y relacionados con el cumplimiento de los ODS a los que aporta el Banco, y en áreas en donde la oferta de desarrollo empresarial presente una brecha de atención para la financiación de iniciativas estratégicas.

Integralidad: mayor conexidad de los Servicios No Financieros con los productos financieros del Banco para brindar una atención cada vez más integral como **principio diferenciador** frente a otra oferta de fortalecimiento dentro del ecosistema de desarrollo empresarial vigente. El portafolio incluirá productos que mejoren las posibilidades de acceso al financiamiento (servicios antes del crédito) y servicios complementarios después de

acceder a productos financieros, diseñados de acuerdo con las necesidades de los clientes de Bancóldex. En este caso, será fundamental contar con un mejor perfilamiento de los clientes y de sus necesidades para diseñar productos pertinentes.

Medición e Impacto: cada producto contará con esquemas de monitoreo periódicos, que permitan identificar e implementar mejoras. A su vez, se diseñará una batería de indicadores que permitan medir el impacto del portafolio de asistencia técnica en términos de bienestar financiero y social para los empresarios acompañados, contribución a los ODS y/o incidencia en los objetivos estratégicos del Banco. Bancóldex ampliará la escala de sus programas, llegando a más empresas y regiones, y procurando mayor permanencia de estos en el tiempo.

Articulación con la oferta de desarrollo productivo: trabajo articulado con entidades del ecosistema de desarrollo productivo, evitando duplicidad en las intervenciones, mejorando la eficiencia de la inversión y promoviendo alianzas estratégicas que permitan complementar los servicios y ampliar su alcance en las regiones.

El portafolio se agrupará en los siguientes 3 componentes:

Educación financiera y Formación Empresarial: servicios dirigidos principalmente a la Economía Popular, micro y pequeñas empresas, en temáticas como: ahorro, crédito, presupuesto, billeteras digitales, garantías, administración de riesgos (incluyendo seguros), mejora de la gestión financiera, financiación de proyectos sostenibles, soluciones basadas en tecnología, inteligencia artificial para el negocio, entre otras. Se fortalecerán y desarrollarán nuevas herramientas de autogestión para la toma de decisiones (Diagnósticos financieros, calculadoras, entre otros).

Servicios de Asistencia Técnica Especializada: programas dirigidos a mipymes con potencial de crecimiento en temas como: alistamiento para acceder a financiación (no necesariamente vía deuda), mejora de estrategia financiera, fortalecimiento de esquemas de administración de riesgos y/o estructuración de proyectos para su consolidación o expansión, con énfasis en servicios de Banca de Inversión.

Se priorizará el acompañamiento a empresas atendidas por Bancóldex y/o que cuenten con iniciativas que cierren brechas de productividad, fortalezcan los encadenamientos productivos, la diversificación y sofisticación de la oferta exportable, la innovación y adopción de tecnologías, y/o el desarrollo sostenible.

Dentro de este componente también se **brindarán servicios a los aliados del Banco, especialmente IMFs (Instituciones Especializadas en Microfinanzas), para que fortalezcan la atención a las unidades productivas de la Economía Popular** y otros segmentos o temáticas priorizadas desde la política pública.

- **Conexiones de Valor: el canal Conecta Digital** de Bancóldex (<https://conectadigital.bancoldex.com/>): se consolidará como un ecosistema de conocimiento financiero empresarial a disposición de las empresas colombianas.

Se priorizará la conexión de unidades productivas y empresas atendidas por el Banco con la oferta de desarrollo productivo vigente, especialmente con proveedores de servicios financieros disponibles para las mipymes. En este caso, las alianzas locales e internacionales serán determinantes. La oferta digital de servicios será uno de los principales valores agregados para los clientes del Banco.

Impactos 2024-2026

Durante el periodo enero 2022-junio 2023, Bancóldex apoyó con servicios no financieros a 2.600 empresas, ubicadas en 313 ciudades/municipios del país.

Considerando lo anterior, y la necesidad de fortalecer estos servicios bajo los principios y componentes citados previamente, a continuación, **se registran los impactos proyectados acumulados a 2026:**

- Beneficiar a más de 7.800 empresas con servicios de educación financiera, formación empresarial o asistencia técnica especializada. En el año 2026 el número de empresas atendidas frente a 2022 habrá crecido en 60% (LB 2022: 2.000).
- Mínimo el 10% de clientes directos de Bancóldex se habrán beneficiado de servicios no financieros. Se priorizarán empresas con iniciativas sostenibles (LB 2022: 0%).
- Duplicar el número de empresas beneficiarias que reciben Asistencia Técnica dentro del portafolio de Servicios No Financieros (LB 2022: 240).
- Empresarios con Servicios No Financieros ubicados en más de 400 municipios (LB 2022: 277).
- Conecta Digital consolidado como Ecosistema de Conocimiento Financiero Empresarial.

IV. UNA MAYOR AMBICIÓN



Si bien la meta de saldo de cartera inicialmente definido en el Plan Estratégico 2022 – 2026 se cumplirá de manera anticipada, se hace necesario trazar nuevos retos que promuevan el crecimiento del Banco con mayor velocidad y con esto generar más impacto, en concordancia con los objetivos de política pública. Los lineamientos de la política pública incluyen la inclusión financiera de la Economía Popular, la reindustrialización de las mipymes, la conquista de mercado internacionales con productos no minero energéticos, la atención de sectores estratégicos como el astillero, metalmecánico, transporte sostenible y turismo, así como la promoción de proyectos que contribuyan a la descarbonización, a la mitigación y adaptación del cambio climático parte del sector empresarial colombiano.

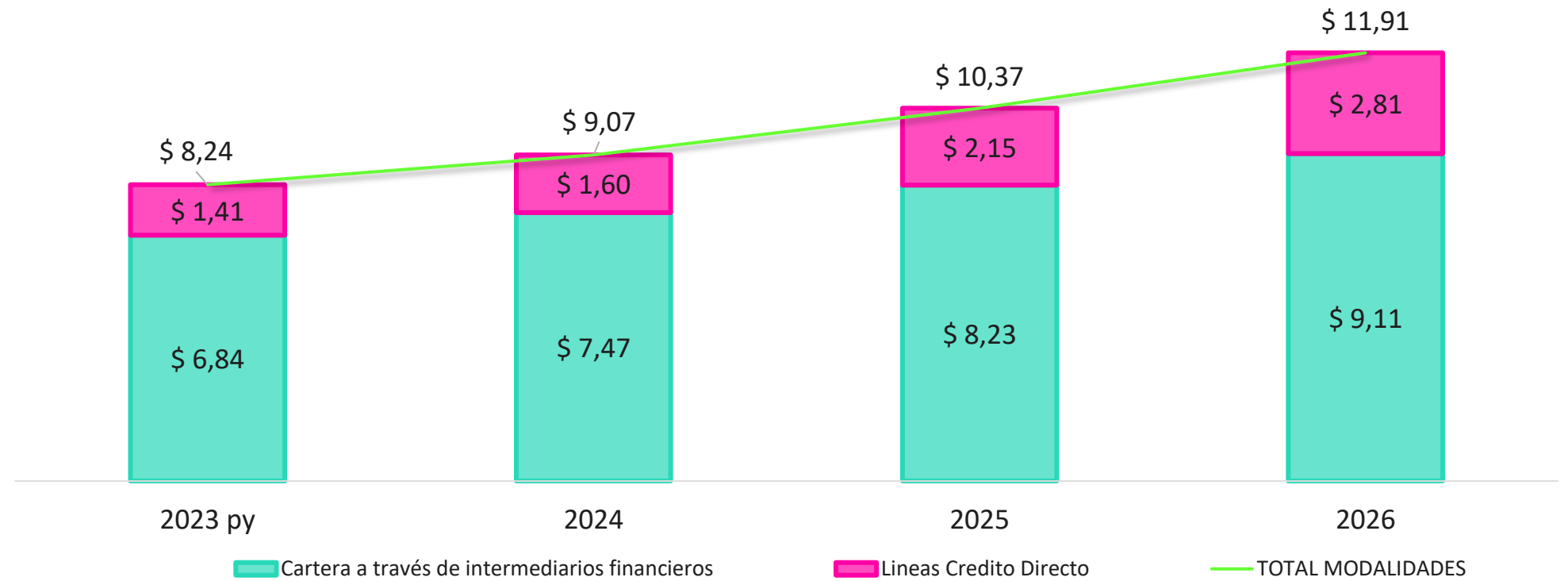
En la nueva ambición del plan estratégico, **el Banco desembolsará \$25 billones en créditos al sector empresarial**, lo que permitirá que la cartera de Bancóldex llegue a niveles de **\$12 billones en 2026** teniendo una tasa de crecimiento promedio de 13% a través de los productos de redescuento y los productos de crédito directo (leasing, descuento de facturas, crédito pyme). En términos de cartera total implica un **crecimiento de 45%** respecto al proyectado de cierre de cartera de 2023 que será de \$8,2 billones.

El Banco realizará un esfuerzo importante en el crecimiento de crédito directo, en donde se ha planteado duplicar la cartera de estos productos dedicados principalmente a pymes, pasando de \$1,4 billones proyectado 2023 a **\$2,8 billones** en 2026. Esto gracias a estrategias de regionalización, fortalecimiento de equipos comerciales e inteligencia comercial.

Por su parte, el negocio de redescuento tendrá un crecimiento significativo de 33% superando los niveles de **\$9 billones** en 2026 partiendo en 2023 de alrededor de \$7 billones. Este crecimiento en redescuento se dará en gran medida gracias al diseño y colocación de líneas especiales con periodos de gracia, amplios plazos y reducción de tasa, que serán apalancadas principalmente por aportes de terceros como el Gobierno nacional y entidades territoriales o de carácter privado. Dichas líneas especiales reportarán el 29% del total de los desembolsos del Banco del 2024 al 2026.

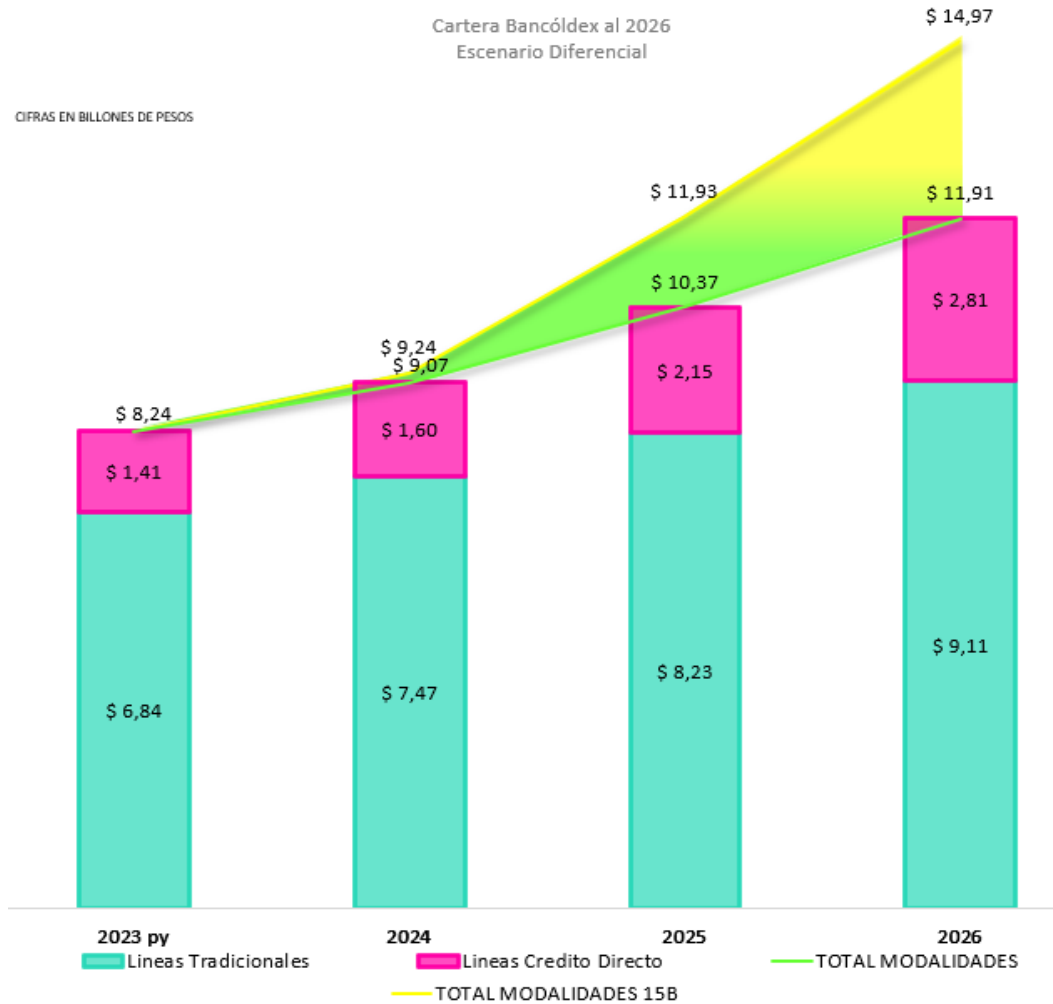
CARTERA BANCÓLDEX AL 2026

UNA
MAYOR
AMBICIÓN



CIFRAS EN BILLONES DE PESOS

UNA AMBICIÓN DIFERENCIAL



En los análisis de la revisión del Plan Estratégico se ha encontrado que, en adición al escenario que el Banco se ha trazado, **de llegar a una cartera de \$12 billones** como un reto potente, pero a su vez alcanzable, **Bancóldex podría aumentar los niveles de cartera al 2026 hasta los \$15 billones** y por tanto maximizar el impacto del Banco en el tejido empresarial del país.

Para que este escenario sea viable, es condición indispensable **contar con el apoyo financiero del Gobierno Nacional**, para disponer de **aportes financieros** para el diseño, publicación y colocación de líneas especiales dirigidas a atender los objetivos de política pública.

Será de vital importancia que estos recursos sean entregados al Banco lo antes posible, de la vigencia anual en el primer trimestre. Esto permitirá que los empresarios cuenten con sus líneas especiales temprano en el año para aprovechar los recursos, efecto que también contribuirá a la construcción de la cartera del Banco y generación de margen financiero.

Los aportes solicitados para cada año rondan, los \$148.000 MM para el año 2024, \$193.000 MM para 2025 y finalmente \$234.000 MM para el año 2026, lo que permitirá apalancar hasta en un 35% los desembolsos totales del Banco en los próximos 3 años; los objetivos de política pública a atender se describen a continuación:

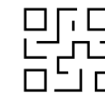
OBJETIVOS DE POLÍTICA PÚBLICA



ECONOMÍA POPULAR



DESARROLLO SOSTENIBLE



TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA



ETAPA TEMPRANA



INTERNACIONALIZACIÓN



SECTORES ESTRATÉGICOS

EL TEJIDO EMPRESARIAL COLOMBIANO: LA RAZÓN DE SER DE BANCÓLDEX

Estimar un número de empresas en Colombia por tamaño requiere conjugar diferentes fuentes de información. Con base en el Registro único de Empresas (RUES), de Confecámaras, y la encuesta EMICRON del DANE, se puede estimar que **en Colombia existen cerca de 6 millones de unidades productivas**, distribuidas en números gruesos así: i) 3,9 millones de micronegocios; ii) 1,9 millones de microempresas; iii) 80 mil pequeñas empresas; iv) 19 mil medianas y; v) 6 mil grandes.

Los micronegocios, primera categoría del tamaño de empresas, aportan cerca de un 4% del PIB. No obstante, su aporte al mercado laboral es relevante (24% de los ocupados se ubican en este segmento). Además, el 91% son trabajadores por cuenta propia y el 40% decidió emprender porque no encontraron otra alternativa de ingresos. También, registran alta informalidad en el registro ante cámara de comercio (89% no están registrados), pago de seguridad social (88% no aportó a salud y pensión) y en tributación (79% no declaró).

En cuanto a sus prácticas financieras, se resalta el hecho de que un 82% no solicitó crédito durante el año anterior. De esta porción, un 45% argumentó que **no le gusta endeudarse** como la principal razón para no hacer la solicitud. Más aún, del 18% que sí solicitó crédito, cerca de una cuarta parte acudió al **gota a gota**.

De esta situación se desprende una oportunidad

de inclusión crediticia en el sistema financiero formal, que brinde acceso a los micronegocios que no solicitan crédito o que utilizan mecanismos informales, acompañado de programas de formación que les permitan entender cómo el crédito puede ser una herramienta para apalancar el crecimiento de su negocio.

Si bien un 70% de los micronegocios se encuentra en cabeceras urbanas, las 24 principales ciudades¹ concentran apenas el 43% de estas unidades productivas. Es decir, que hay presencia relevante de micronegocios en áreas urbanas diferentes a las ciudades principales.

La segunda categoría que más unidades productivas incorpora son las **microempresas**, con 1,9 millones de negocios. Las microempresas aportan el 5% de PIB, según estimaciones de ANIF. También, con base en la Encuesta Mipyme de ANIF, están concentradas en un 72% en los mercados cercanos de su zona de influencia, presentándose así la oportunidad de **apalancar con financiamiento** su expansión en el mercado nacional y su modernización.

La autoexclusión en este segmento sigue siendo alta (75% no solicita crédito), y dentro de las razones se resalta un 57% que argumenta no necesitarlo y un 14% que asume que la solicitud será negada. En este frente existe una oportunidad para fortalecer los programas de educación financiera en finanzas y manejo de crédito.

De los microempresarios que sí solicitan recursos, tres cuartas partes lo destina a capital de trabajo. Es relevante que la política pública fomenta, no sólo el capital de trabajo para estas empresas, sino **modernización para la adopción de tecnología** ajustada a su escala para que puedan sostenerse en el tiempo y potenciar su producción con sostenibilidad.

Con 80 mil unidades, la **pequeña** empresa es la tercera categoría de las empresas del país. De manera similar a las microempresas, la autoexclusión del sistema financiero es alta (58% no solicitó crédito). Sin embargo, ganan relevancia fuentes alternas de financiamiento como reinversión de utilidades (17%) o financiamiento con proveedores (14%). Estas características dan luces sobre la necesidad de acceder a servicios de **Banca de Inversión para Pymes**, que les permita tener un plan financiero ajustado a su ciclo de negocios y fuente de recursos, que apalanche proyectos más ambiciosos.

1. Bogotá, Medellín y área metropolitana (A.M.), Barranquilla A.M., Cali A.M., Bucaramanga A.M., Cartagena, Cúcuta A.M., Santa Marta, Villavicencio, Pereira A.M., Valledupar A.M., Montería, Sincelejo, Manizales A.M., Ibagué, Pasto, Neiva, Armenia, Popayán, Florencia, Riohacha, Tunja, Quibdó, San Andrés.

De la porción que sí solicita crédito, un 26% lo destina a compra de maquinaria (siendo el nivel más alto del segmento). Para potenciar la inversión en transformación tecnológica, las empresas deberán complementarla con mayor **innovación** en sus productos y procesos, junto con certificaciones de calidad.

En temas de formación y asistencia técnica surge otra oportunidad al notar que un 36% de los tomadores de decisión en las pequeñas no cuenta con título universitario y requerirán **formación para fortalecer sus habilidades gerenciales**.

Las **medianas** empresas (19 mil) comparten la autoexclusión del sistema financiero (70%), y se apalancan principalmente en la reinversión de utilidades e inyección de recursos propios (50% de las empresas utilizan estas opciones de financiamiento). Además, son las que más invierten en modernización, digitalización de sus negocios (5% de los que solicitan recursos) y certificaciones y patentes (4%).

Así, un siguiente paso en su crecimiento sería invertir en la sostenibilidad de sus procesos de producción.

Vale la pena resaltar que de las medianas empresas

que no exportan, un 30% ha considerado planes de **internacionalización**, abriendo así la oportunidad a demandar recursos y asistencia técnica para hacer exportables sus productos y blindarse ante la volatilidad del dólar.

El grupo con el menor número de empresas son las **grandes** (6mil), que aportan 56% del PIB y 45% del empleo formal. Estas empresas tienen la capacidad de desarrollar proyectos de alto impacto económico y social en su área de influencia.

Estas empresas pueden jalonar **encadenamientos productivos**, vinculando pequeños productores rurales con mejores condiciones de precios y asistencia técnica, como sería el caso de grandes proyectos agroindustriales. También, tienen el músculo financiero y la capacidad técnica de desarrollar proyectos de infraestructura de transporte, fomentando así la conexión con nuevos mercados y la competitividad de las regiones.

6 millones

TOTAL UNIDADES PRODUCTIVAS



UN MAYOR IMPACTO LLEGANDO A MÁS EMPRESAS

Teniendo en cuenta el universo de 6 millones de unidades productivas, Bancóldex comparte la **ambición** del Gobierno nacional para contribuir a la inclusión financiera, es por esto que, partiendo de la meta de \$ 12 billones en 2026, se dispone a crecer en más de 160% la atención a las empresas del país. En este sentido, el Banco pasará de atender **152 mil** unidades productivas a más de **400 mil** en 2026. Este crecimiento está impulsado, principalmente, por 255mil unidades adicionales en la economía popular como será explicado a continuación.

Alineado con los objetivos que el Gobierno Nacional se ha trazado para la **Economía Popular** y en especial, la Estrategia de Inclusión Crediticia para la EPC*, elaborada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Bancóldex fortalecerá su atención durante los próximos años hacia esta población con un portafolio de crédito especializado, complementado con soluciones que acerquen estos micronegocios al financiamiento formal con iniciativas Fintech como neocrédito. De esta manera, el Banco pasará de atender 35mil negocios de dicha población a 290 mil

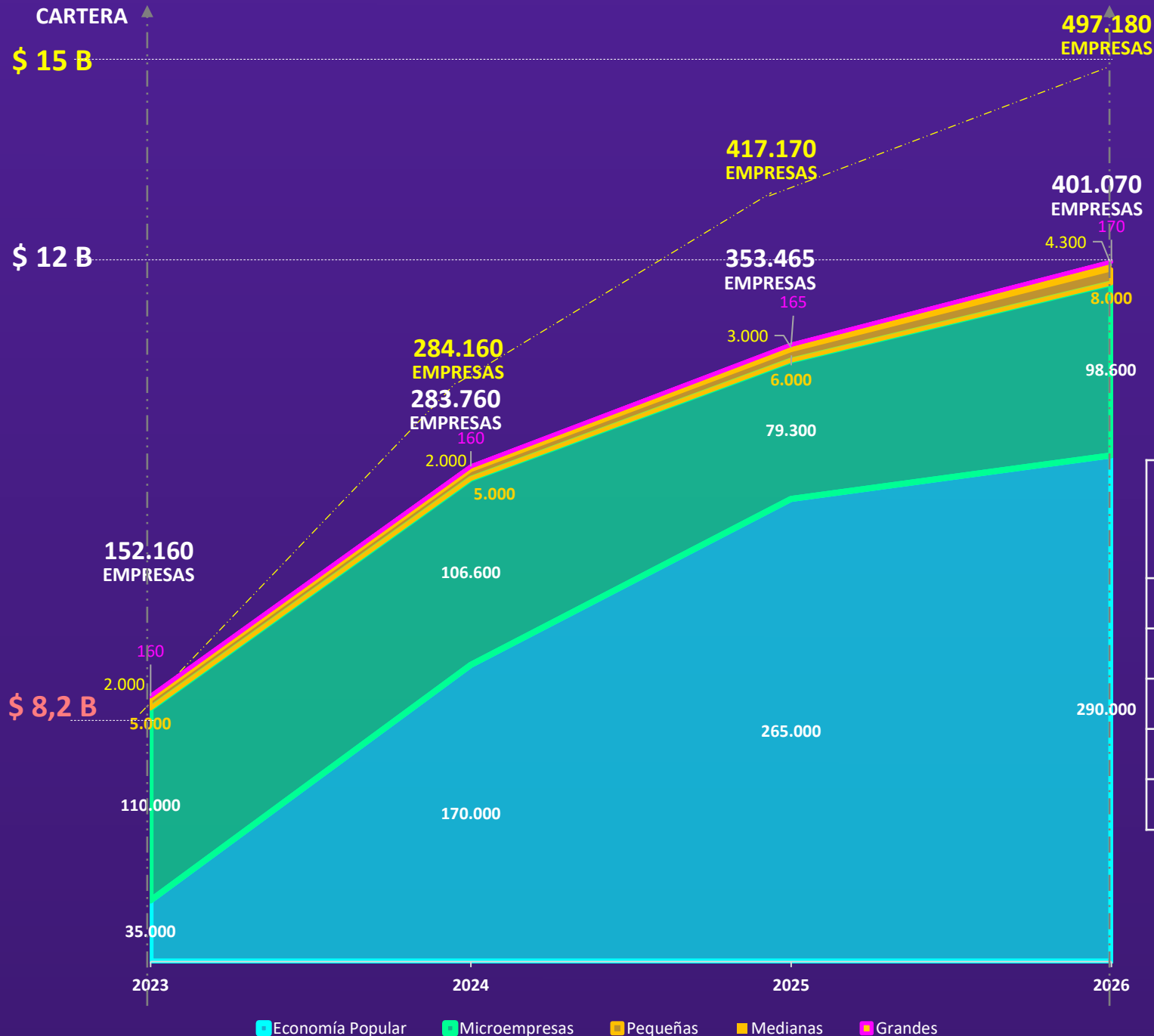
en 2026, lo que representa por poco multiplicar por 8 la atención en estas unidades productivas. Importante destacar que este número **sobrepasa la meta** de 230 mil empresarios de la Economía Popular en 2026 que no están incluidos en el sistema financiero formal.

Para 2026, Bancóldex también reforzará la atención que le brinda a las pequeñas empresas, las cuales pasarán de 5.000 a 8.000 (+60%), y las medianas aumentarán de 2.000 a 4.300 (+15%). Por último, Bancóldex pasará de atender 160 grandes empresas a 170 en 2026 (+6%), este segmento principalmente a través de finanzas estructuradas para proyectos transformacionales en las regiones.

Sin embargo, en el escenario diferencial en que la cartera del Banco llega a \$ 15 billones, la atención de las empresas llegaría a niveles de medio millón de empresas por año en el 2026.

* Economía Popular y Comunitaria

CRECIMIENTO EN LA ATENCIÓN DE EMPRESAS



Llegando a **\$ 12 billones en cartera**, **BANCÓLDEX** aumentará **164%** la cantidad de empresas beneficiadas en 2026, multiplicando en 8X la atención a las unidades productivas de la **economía popular y comunitaria**, por su parte para el escenario de **\$ 15 billones** el aumento sería de **216%**

TAMAÑO	PLAZO	REDESCUENTO / CRÉDITO DIRECTO	LÍNEAS CON TASAS COMPENSADAS
GRANDES	> 3 años	R - C	⊘
MEDIANAS	> 3 años	R - C	✓ ✓
PEQUEÑAS	1 a 3 años	R - C	✓ ✓
MICROEMPRESAS	1 a 3 años	R	✓ ✓ ✓
ECONOMÍA POPULAR	< 1 año	R	✓ ✓ ✓ ✓

* Estimaciones por valor del ticket

ESTRATEGIA COMERCIAL Crédito Directo

Crédito Directo a Pymes:

La Vicepresidencia de Crédito Directo - VCD se creó en 2020, en el marco de la absorción de la Compañía de Financiamiento, Arco, filial de Bancóldex.

En 2023, la Vicepresidencia de Crédito Directo cuenta con un grupo de 25 comerciales, compuesto por: **un equipo de Banca Pyme** que atiende empresas con ingresos desde los \$2.000 millones y hasta los \$40.000 y **un equipo de Banca de empresas** que atiende empresas con facturación superior a los \$40.000 millones y que cuenta con un **grupo de profesionales especializados en descuento de documentos y otro en Finanzas estructuradas** que atienden proyectos y operaciones especiales.

El negocio de crédito directo en el Banco actualmente registra una cartera de \$1,2 billones en saldo con un portafolio de productos compuesto por: Leasing como su principal eje, crédito directo de corto y largo plazo, productos de descuento de documentos y “Project Finance”. Para el 2026, la cartera alcanzará \$ 2.8 billones gracias a la implementación de una estrategia para los próximos años que se alinea con la estrategia corporativa en cuatro frentes que son: **(i) regionalización, (ii) finanzas estructuradas, (iii) crecimiento inorgánico, e (iv) inteligencia comercial.**

I. Regionalización: actualmente el frente comercial de Crédito Directo tiene presencia en 5 ciudades principales (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga) que son gestionadas desde Bogotá a través de los Directores de Banca Pyme y Banca de empresas.

El volumen actual de ejecutivos comerciales solo permite hacer presencia con los empresarios de las ciudades antes mencionadas. dejando de lado una amplia cobertura en el país.

Se ha identificado que el principal motor de crecimiento es la atención en ciudades intermedias con un tejido empresarial basado en las Pymes. Así mismo, se ha evidenciado que los departamentos del occidente y sur del país tienen un tejido empresarial en su mayoría de microempresas, por lo cual esta zona del país seguirá siendo atendida principalmente con el mecanismo de redescuento a través de la red entidades microfinancieras.

En una primera instancia y entendiendo el aporte que el Banco pueda dar a los empresarios en las regiones se tendrá presencia en Tunja, Ibagué, Villavicencio, Pereira, Cartagena y Cúcuta con comerciales ubicados en cada ciudad.

Para asegurar el éxito de la estrategia de

regionalización y tener las herramientas en términos de gestión y seguimiento comercial se deberá fortalecer la estructura, que contempla el reclutamiento de una fuerza de comerciales en plaza (una persona por ciudad) además del fortalecimiento de Bogotá tanto para el área de pymes como para el equipo de finanzas estructuradas. Por otro lado, se busca descentralizar el seguimiento comercial y administrativo aprovechando el relacionamiento local en las regiones con Directores Regionales que estén apoyados desde Bogotá con los Directores de Banca (Pyme y empresas) y un equipo robustecido de inteligencia comercial.

II. Finanzas Estructuradas: dentro de la Dirección de Banca de empresas el Banco cuenta con un equipo de 2 personas destinadas a los negocios estructurados (proyectos y estructuras especiales de largo plazo). Este equipo ha generado desde 2020 al cierre esperado de 2023 \$237.000 millones en desembolsos con comisiones por \$9.850 millones Para el periodo 2024-2026, se buscará fortalecer este equipo con dos personas adicionales que deberían generar, como equipo consolidado, \$538.000 millones en desembolsos y \$4.300 en comisiones.

ESTRATEGIA COMERCIAL Crédito Directo

III. Crecimiento Inorgánico:

Como Banco de Desarrollo, Bancóldex ha generado una red relacional muy potente que está siendo aprovechado hoy también desde el primer piso.

En un proceso de 3 años operando las líneas de negocio para crédito directo pyme, se le ha demostrado al Sistema Financiero que Bancóldex es un complemento para la financiación de las Pymes y de proyectos transformacionales. Esto ha permitido identificar oportunidades como:

- **Compra de cartera leasing**
- **Participación de operaciones de crédito con estructuras A/B**
- **Posible compra de carteras en operaciones puntuales que se encuentren en sectores estratégicos de Bancóldex**

IV. Inteligencia Comercial:

El Banco se encuentra trabajando en la unificación del *Customer Relationship Management*- CMR del front comercial de crédito directo y de redescuento, lo que va a permitir tener la información central de los clientes por NIT a disposición de toda la fuerza comercial. Este cambio va a permitir entregar un sistema robusto a la fuerza comercial para

perfiar mejor las oportunidades comerciales y así generar más desembolsos.

Por otro lado, el área de servicio al cliente está configurada para apoyar a los frentes comerciales de crédito directo y de redescuento, con información relevante que permitirá un manejo analítico y estadístico de los clientes. Lo que contribuirá a producir mejores bases de datos, prospectos de clientes nuevos y data en general. Esto le permitirá contar al frente comercial con una mayor probabilidad de éxito en su gestión.

Con la mejora en la prospectación y un mejor perfilamiento de los clientes, se deberían mejorar en cerca de 15% las aprobaciones del área de crédito, y con una mejor base de datos, se deberían incrementar en más de 10% las radicaciones de crédito.

ESTRATEGIA COMERCIAL Crédito a través de intermediarios financieros

Bancóldex continuará su estrategia de apoyo al sector empresarial de país, a través de los productos que opera con aliados financieros tales como: redescuento, microfinanzas y comercio exterior. Durante el periodo de 2024-2026 proyecta **desembolsar un total de \$ 20,1 billones, lo que permitirá contar a diciembre del 2026 con un saldo de cartera de \$9,1 billones, beneficiando a 1.000.000 empresas a nivel nacional.**

Es importante resaltar que el producto de microfinanzas, alcanzará un saldo de cartera de \$1,5 billones; para ello se espera contar con diferentes palancas de crecimiento, la primera de ellas, la **“Economía Popular”**, durante los próximos tres años se proyectan **desembolsos por \$1,45 billones que con corte al 2026 se logrará un saldo de \$386.667 millones, es necesario entonces el apoyo del Gobierno Nacional a través de los aportes por \$78.000 millones (primer año: 18.000 mm, segundo: 28.000 mm y tercer año 32.000 mm)**, para cumplir con este hito y apoyar el proceso de inclusión crediticia y bancarización de 725.000 micronegocios a nivel nacional, así mismo, es relevante contar oportunamente con dichos aportes.

Adicional a las líneas de “Economía Popular”, el Banco continuará atendiendo las necesidades de financiación de las microempresas a través de sus líneas tradicionales.

Para apoyar a las microempresas en las regiones el Banco tiene el objetivo de ampliar la red de Entidades Orientadoras al Crédito Microempresarial - EOCM como Fintech, Cooperativas, Organizaciones No

Gubernamentales – ONG, Sociedades por Acciones Simplificadas que ofrecen crédito empresarial, y también requerirá el aumento de límites de crédito de dicha red.

De otro lado, se desplegará una estrategia con las entidades vigiladas por la Superfinanciera que cuenten con áreas de microfinanzas, para ofrecer de manera centralizada bajo el esquema de crédito directo la oferta de líneas dirigidas a las microempresas, dándoles la alternativa de colocación que más se ajuste a su proceso operativo, lo que permitirá una dispersión rápida a los empresarios, una mayor cobertura, y así también puedan contribuir al objetivo de la Economía Popular.

En lo que respecta al **producto de redescuento al corte de diciembre de 2026, se espera un saldo de cartera de \$7,13 billones**, para ello Bancóldex continuará contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial a nivel nacional a través de sus líneas tradicionales, esto sumado al compromiso del Gobierno Nacional con sus aportes de recursos para estructurar líneas especiales de crédito que permitirán contar con una oferta integral en condiciones diferenciadas dirigidas a las mipymes para cumplir con los lineamientos de las políticas públicas asociadas a reindustrialización, internacionalización y desarrollo sostenible.

Teniendo en cuenta **la política de reindustrialización el equipo comercial del Banco profundizará su gestión a las unidades de leasing y bancas de las entidades financieras para promover las líneas de crédito dirigidas a la modernización, reconversión industrial y la transformación tecnológica de las mipymes**, que

permitan la transformación de plazos y mejorar su capacidad productiva. En lo relacionado con transformación tecnológica, se ofrecerá acompañamiento para la identificación de los proyectos orientados a este fin (compra, actualización, licenciamiento de software, digitalización, virtualización, automatización de procesos, actualización de página web, manejo de datos, comercio electrónico, gestión en la nube, big data, robotización), de tal manera que los intermediarios financieros, en las conversaciones con los empresarios, puedan profundizar sobre estas inversiones y canalizarlas por las líneas que Bancóldex ponga a disposición para tal fin.

En cuanto a la **financiación de inversiones con impacto en el desarrollo sostenible** empresarial, se contará con líneas diferenciadas enfocadas: **(a.) Gestión del cambio climático:** proyectos de mitigación como eficiencia energética, el transporte con tecnología eléctrica y aquellas que también contribuyan con la transición energética, energía renovable y adaptación al cambio climático, entre otros, **(b.) Economía circular:** inversiones que permitan el uso racional de los recursos naturales, cuyas inversiones generen valor ambiental y el aumento de la productividad empresarial y **(c.) Bioeconomía:** inversiones orientadas al aprovechamiento de productos de la naturaleza que contribuya con la conservación de ecosistemas estratégicos y, a su vez se generen oportunidades para la creación de productos y servicios en diferentes cadenas productivas, entre ellos el turismo sostenible. **A 2026, Bancóldex proyecta tener una cartera verde a través de aliados financieros de \$1,31 billones, lo que representa desembolsos acumulados entre 2024 y 2026 de \$2,08 billones.**

ESTRATEGIA COMERCIAL

Crédito a través de intermediarios financieros

Desde la **perspectiva de Diversidad, Equidad e Inclusión-DEI**, capítulo en el cual se incluyen las mujeres empresarias y otras poblaciones diversas, se atenderá a través de líneas tradicionales y líneas especiales.

El equipo comercial del Banco realizará la promoción y acompañamiento de las líneas que tiene enfoque verde a los intermediarios financieros vigilados y EOCM para la colocación de dichas líneas, que implican para los comerciales de las instituciones esfuerzos adicionales dado que al estar dirigidas a proyectos con un componente técnico importante se requiere el levantamiento de información más sofisticada para la medición del impacto esperado.

En lo que respecta al **apoyo de la internacionalización de las empresas**, se continuará promoviendo el producto trade, el cual consiste en financiar las ventas a plazo del exportador colombiano a través de un respaldo bancario, lo que le permite al exportador cubrir su riesgo en la negociación y garantizar su flujo de caja, producto del pago de contado. Durante el 2024 y 2026, se buscará una mayor cobertura en los clientes del banco, y se profundizará la gestión comercial con bancos corresponsales y empresarios colombianos que dirijan su oferta exportable a mercados tales como: República Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Perú, México.

Se promoverá las **líneas de crédito en pesos como en dólares enfocadas a apoyar los planes de internacionalización de las empresas**

colombianas.

Se continuará fortaleciendo la relación con la banca corresponsal para continuar apoyando la financiación de las exportaciones de empresas colombianas.

A través del producto **trade e interbancario en el 2026 se alcanzará un saldo de \$466.914 millones (USD 113 millones).**

Se continuará profundizando la estrategia de regionalización para que a través de los aliados financieros se logre atender a empresarios de todos los tamaños en los 32 departamentos. El Departamento de intermediarios diseñará una estrategia única por banco, con un ejecutivo comercial responsable de la colocación a nivel nacional de la mano de las 5 regionales y 2 zonales, estructura que permite la gestión centralizada y en plaza, que busca el entendimiento de las capacidades y estrategias de cada banco para así articularlas con la oferta de líneas tradicionales y especiales de Bancóldex.

Entre otras acciones encaminadas a lograr los desembolsos y saldos, se encuentran continuar con la gestión con empresas para generar demanda hacia el canal, fortalecer el apoyo del Contact Center, profundizar en la estrategia del CRM para mejorar la gestión de relacionamiento con los intermediarios financieros y empresarios, así como dinamizar campañas de líneas de crédito en conjunto con las áreas de mercadeo y comunicaciones.

ESTRATEGIA DE APORTES

Las **líneas especiales o líneas convenio** han jugado un rol fundamental en el crecimiento del Banco en los últimos 20 años y en su posicionamiento como herramienta de política pública. Hoy, la consecución de aportes para líneas especiales oscila entre \$80.000 y \$90.000 millones de pesos por año provenientes de múltiples aliados, los cuales permiten apalancar desembolsos anuales entre \$1,5 y \$1,8 billones de pesos, que al cierre de junio de 2023 representan el 35% del saldo de créditos empresariales de segundo piso del Banco (\$2,15 billones de pesos).

Así mismo, estas líneas permiten otorgar créditos con mayor plazo y menor tasa de interés que el promedio de las líneas de Bancóldex, lo que contribuye a la creación de una cartera de plazos más largos.

Adicionalmente, las condiciones diferenciales ofrecidas permiten dirigir los recursos hacia usos y poblaciones en los que se generan mayores impactos como la inclusión crediticia de la Economía Popular, la reindustrialización a través de la inversión productiva e innovación de las mipymes, el desarrollo sectorial y regional, la sostenibilidad incluyendo la eficiencia energética, el uso de energías renovables, la bioeconomía, la economía circular, y la internacionalización de las empresas.

Para acompañar el crecimiento que el Banco se ha propuesto en los próximos años, se buscará incrementar la generación de este tipo de líneas de crédito especiales, manteniendo su espíritu diferencial y de alto impacto.

Para lo anterior, es de vital importancia contar oportunamente (primer trimestre de cada año) con los recursos de aportes adicionales del Gobierno nacional, lo que habilitará a Bancóldex la publicación de estas líneas.

Como complemento a los recursos de la nación, el Banco buscará incrementar las alianzas mediante una estrategia de relacionamiento con posibles aliados que incluye:

- Mayor presencia regional de las áreas de producto del Banco identificando necesidades de primera mano y construyendo soluciones conjuntas con actores locales como Gobernaciones, Alcaldías y Cámaras de Comercio
- Incrementar los aliados nacionales, en particular con los Ministerios para generar programas de crédito específicos dirigidos a necesidades puntuales de los sectores prioritarios de dichas carteras
- Construir una red nacional de aliados para generar líneas convenio para sostenibilidad e internacionalización, que complemente la red de aliados.

El mayor monto de aportes implicará celebrar un mayor número de convenios para la generación de líneas, lo que conllevará la utilización de herramientas digitales y de automatización. Además, será necesario fortalecer la administración y calidad de datos del Banco, así como simplificar los procesos operativos relacionados

Los principales usos de los aportes planteados serán destinados a:

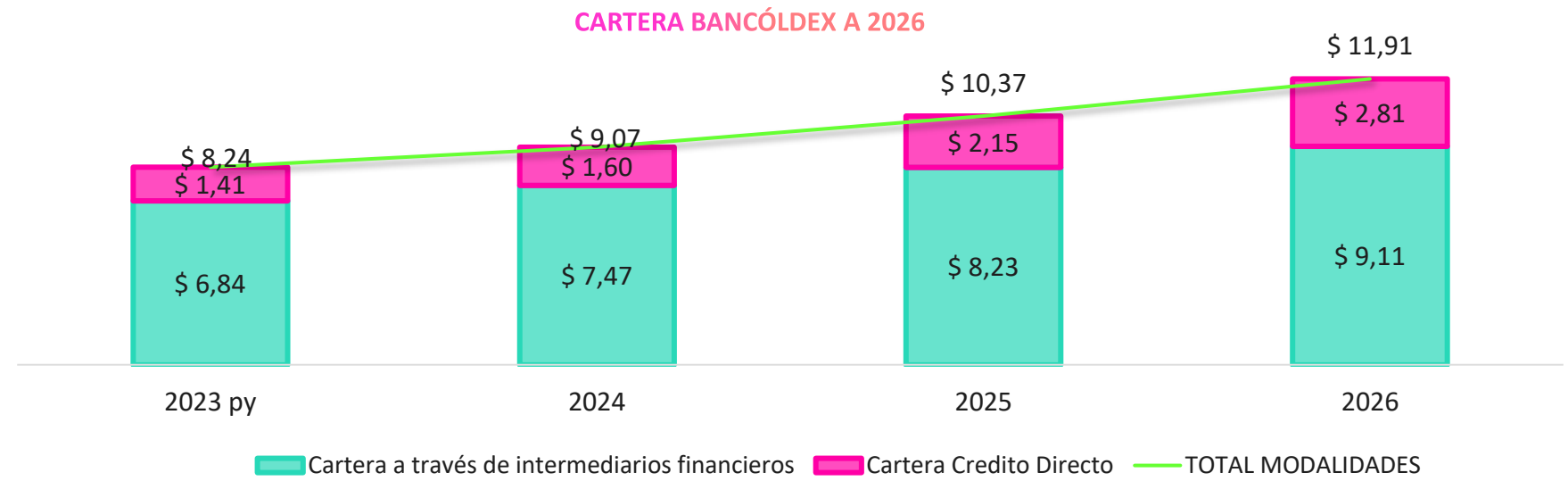
- **Apoyo a la Economía Popular aportes por \$78.000 millones** de pesos entre 2024 y 2026
- **Apoyo a la reindustrialización y los sectores estratégicos de la política \$73.000 millones** de pesos en aporte entre 2024 y 2026.
- **Desarrollo sostenible, cambio climático, eficiencia energética, energías renovables, mujeres empresarias \$101.000 millones** de aporte entre 2024 y 2026.
- **Internacionalización, desarrollo exportador \$47.000 millones** de aporte en el mismo periodo.

PROYECCIONES DEL NEGOCIO

En la revisión de su estrategia de cara al 2026, hay aspectos que se mantienen dado su valor misional en el rol del Banco y otros aspectos que se han ajustado, buscando generar más impacto en los empresarios y en las regiones. Esta mayor ambición que el banco ha planteado para los próximos tres años tiene unas implicaciones en el crecimiento de su cartera de crédito y de los desembolsos del portafolio de productos de la entidad.

Las cifras que se presentan a continuación reflejan la ambición del Banco orientado a incrementar su cartera de crédito, presentando un crecimiento importante de la cartera de crédito directo y su mayor participación en los ingresos del Banco. Así mismo, se presenta el costo de crecimiento de la cartera expresado en sus provisiones de cartera y los niveles de eficiencia operativa que el Banco espera alcanzar.

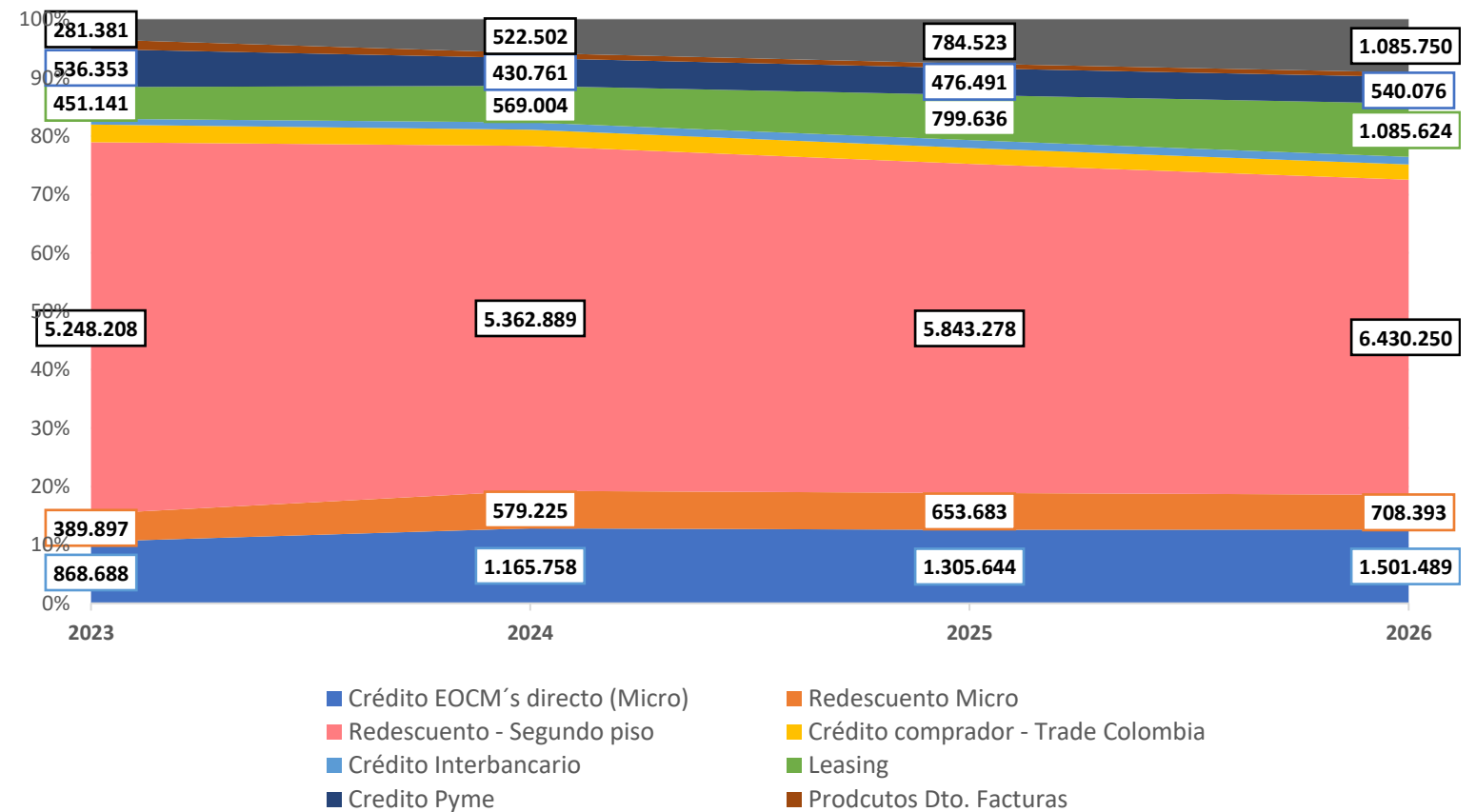
La revisión de la estrategia propone un Banco con más ambición que se encuentra alineada con las necesidades del tejido empresarial colombiano. Se propone pasar de una cartera en 2022 de \$8,5 billones en la que la cartera de redescuento pesaba 85% y la cartera directa pesa 15%, a una cartera en 2026 de \$11,9 billones de pesos en la que la cartera de redescuento pesa 76% y la de crédito directo 24%, que equivalen a una tasa anual de crecimiento compuesto de 13% desde el 2023 hasta el 2026. En el siguiente gráfico se presenta el crecimiento de cartera propuesto.



CIFRAS EN BILLONES DE PESOS

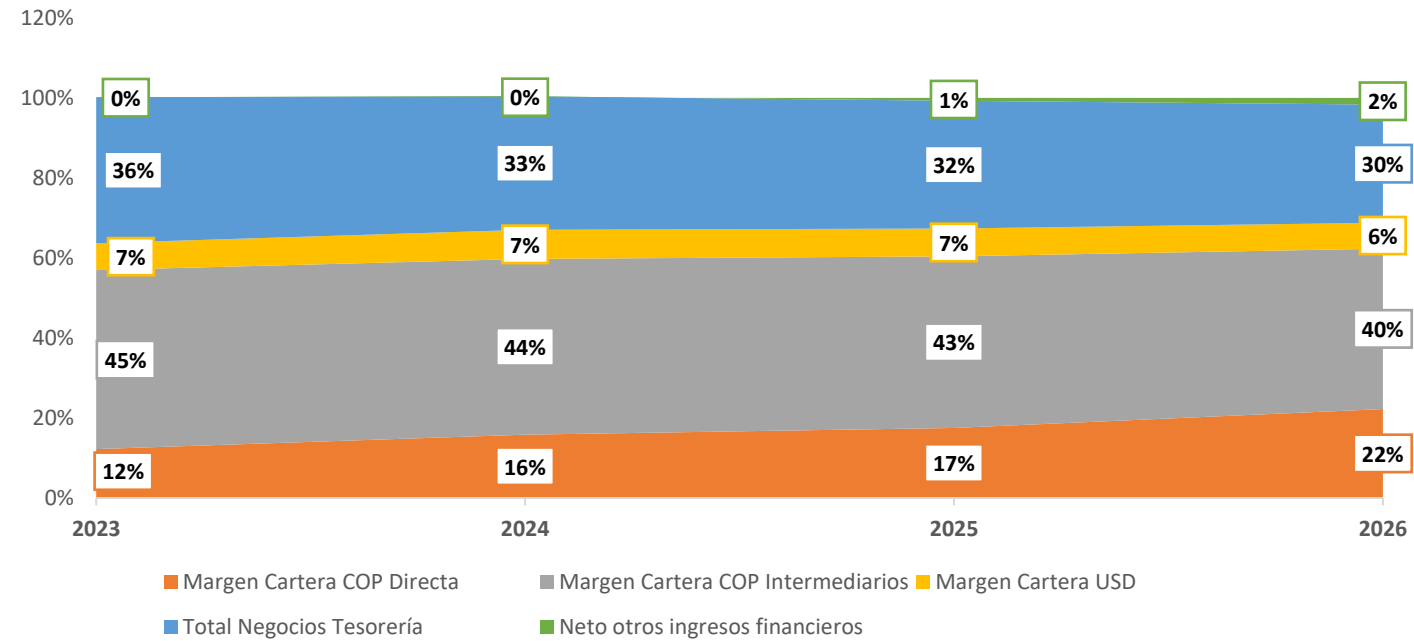
CARTERA POR PRODUCTOS

A nivel de productos, en el gráfico se puede observar que los que ganan una mayor participación porcentual y nominal son el producto Leasing al pasar de \$ 451.141 millones a \$1.085.624 millones, el crédito estructurado y corporativo que pasa de un cierre estimado de 2023 de \$ 281.381 millones en 2023 a \$ 1.085.750 millones en 2026, los dos anteriores pertenecientes al portafolio de Crédito Directo Pyme. Por parte del crédito de intermediarios, el redescuento enfocado al segmento microempresarial pasaría de \$389.897 millones en 2023 a \$ 708.393 millones en 2026. Los productos orientados hacia el segmento de microfinanzas (Redescuento Micro y Crédito dirigido a microfinancieras), segmento en el cual se enfoca la Economía Popular, tendrá un TACC de crecimiento del 21%.



CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

MARGEN FINANCIERO BRUTO



CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

MFB (Millones)	2023	2024	2025	2026
Margen Cartera COP Directa	36.033	55.471	67.391	98.452
Margen Cartera COP Intermediarios	132.072	153.850	165.286	177.803
Margen Cartera USD	20.002	25.387	27.052	28.643
Total Negocios Tesorería	107.594	116.912	122.901	130.804
Neto otros ingresos financieros	-466	-1.436	2.789	7.259
Margen financiero antes de provisiones	295.234	350.188	385.419	442.961

Con la composición de cartera proyectada, junto con otros rubros del activo como el portafolio de inversiones, cuya vocación principal es de liquidez; **los resultados en términos de generación de margen financiero bruto** muestran un Banco cuya generación de ingresos presenta una tendencia de crecimiento.

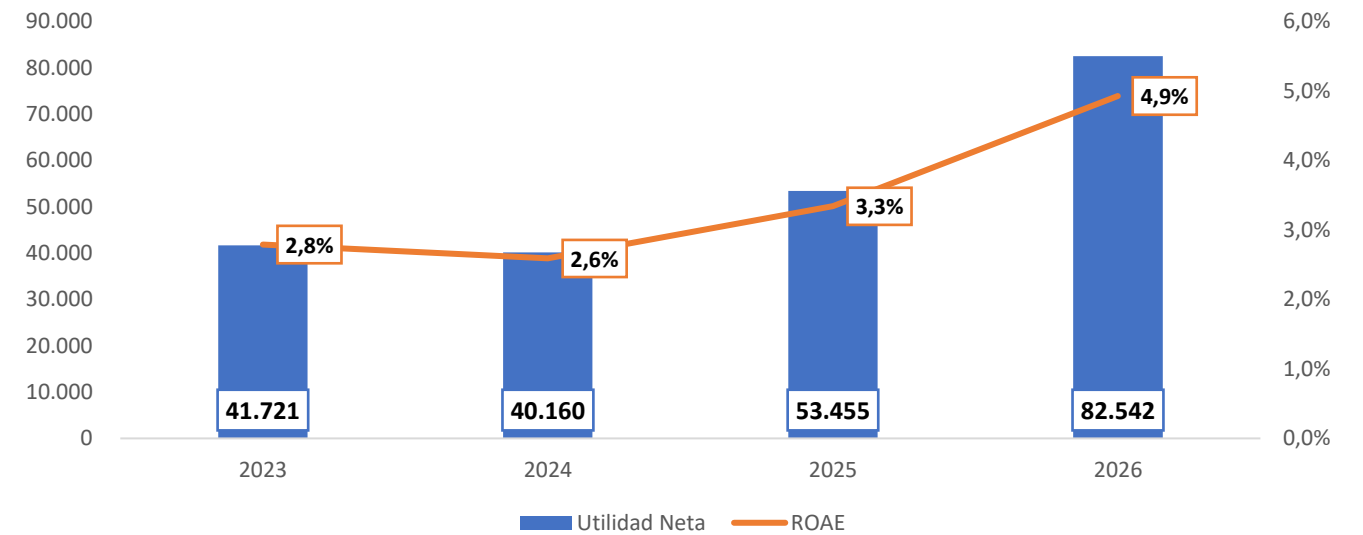
En el gráfico y la tabla adjunta se puede observar que el Banco concentra su generación de ingresos en las unidades de cartera al pasar de un 64% en el 2023 de contribución al margen financiero bruto total del Banco a un 69% en el 2026 y proporcionalmente el negocio de tesorería va perdiendo relevancia (36% en 2023 a 30% en el 2026). Sumado a lo anterior, se evidencia el peso que va ganando la unidad de cartera directa en la contribución al ingreso del Banco al pasar de un 12% en 2023 a 22% 2026.

Con la generación de ingresos antes mencionada a través del Margen Financiero Bruto - MFB, los resultados esperados en términos de rentabilidad para el 2026 alcanzarán una **rentabilidad promedio del patrimonio ROAE de 4,9%** y a una **utilidad neta de \$82.542 millones**, tal como se observa en el gráfico. El camino a este resultado sin embargo presenta desafíos en la medida que para los años 2024 y 2025, y especialmente en 2024, la rentabilidad sobre patrimonio esperada estaría en niveles de 2,6% y 3,3% respectivamente con utilidades netas de \$40.160 millones y \$53.455 millones respectivamente.

Lo anterior obedece a:

- En el 2024 se presenta un impacto de provisiones cartera en la medida que el Banco está tomando las medidas prudenciales necesarias para obtener niveles adecuados de cobertura del portafolio de cartera en riesgo
- Aumento en los gastos de personal dado que se debe ajustar la estructura del Banco, especialmente en áreas comerciales asociadas al crédito directo
- Gastos asociados al plan estratégico de tecnología (PETI)

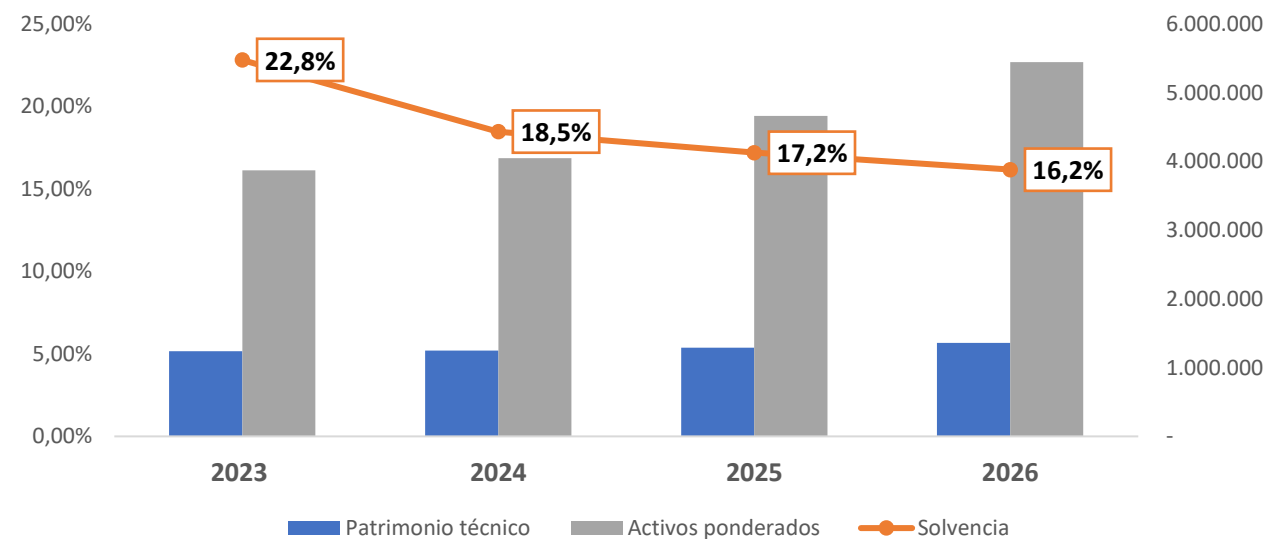
RENTABILIDAD



Con respecto a la evolución de la relación de solvencia, se destaca la reducción de este indicador, **toda vez que a pesar de que se están reinvertiendo las utilidades de cada ejercicio; el crecimiento de los activos ponderados por nivel de riesgo, consecuente con el crecimiento de la cartera en especial la directa, es muy superior al crecimiento en el patrimonio.** Por lo anterior, se considera evaluar la necesidad de capitalizar el Banco entre el año 2025 y 2026 si hacía futuro el Banco siguiera manteniendo un crecimiento sostenido.

Es importante destacar la necesidad de que se reinviertan las utilidades de cada ejercicio toda vez que de no realizarse la reinversión de los resultados de cada año, la capacidad de crecimiento se vería afectada especialmente entre los años 2025 y 2026 dado que el nivel de patrimonio técnico sería al inferior al proyectado y por ende el nivel de indicador de solvencia se reduciría a niveles por debajo del 16%, parámetro que ha sido definido en los ejercicios de ATC como el valor recomendado con el que el Banco debe contar.

RELACIÓN DE SOLVENCIA



ESTRATEGIA DE FONDEO

Tradicionalmente Bancóldex ha logrado obtener los recursos requeridos en moneda legal principalmente en el mercado local. Sin embargo, buscando optimizar el costo de fondos y aprovechando ventanas de mercado, el Banco ha diversificado sus fuentes de fondeo en pesos en el mercado internacional en los últimos años. Incluso, en el año 2022 la composición del pasivo del Banco alcanzó más de un 50% de participación de fuentes del mercado internacional, resultando en un ahorro de más de \$16 mil millones de pesos en el costo de fondos para ese año.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia de fondeo y liquidez que se plantea para los años 2024-2026 busca continuar optimizando el costo de fondos y gestionar de manera adecuada el calce entre los activos y pasivos de la entidad.

La estrategia proyectada en moneda legal mantiene la captación de recursos en el mercado local principalmente a través de Cuenta de Ahorros (vista), emisión de CDT a plazos entre 90 días y 1,5 años, y la emisión de Bonos en plazos superiores a 2 años siendo el plazo más común entre 2 y 3 años. La estrategia prevé una distribución del 5% para Cuenta de Ahorros, 77% para CDT y 18% para Bonos como mezcla de los instrumentos en el mercado Local.

La Cuenta de Ahorros, más específicamente una cuenta de inversión a la vista para agentes institucionales, es un instrumento de ajuste para el fondeo del Banco, el cual le permite acceder a recursos en momentos específicos y coyunturales de liquidez a través del manejo de la tasa de remuneración. La tasa ofrecida es una tasa fija que toma como base la tasa de referencia del Banco de la República (REPO) más un spread. Ante la opción que Bancóldex realice esfuerzos para captar recursos directamente a las empresas, se revisará la posibilidad de realizar un convenio interadministrativo con su filial Fiducoldex, para que las fuerzas comerciales de ambas entidades realicen venta cruzada de productos. Con esto, Bancóldex podría captar recursos de las empresas que alimentarán los fondos de inversión colectiva de Fiducoldex.

La emisión de CDTs es un instrumento de fondeo tradicional dirigido al segmento institucional, principalmente a Fondos de Pensiones, Fiduciarias y algunos patrimonios autónomos y fondos de inversión administrados por Comisionistas de Bolsas. Este instrumento se caracteriza por ser ágil y rápido en su instrumentación ya que no cuenta con limitantes de monto, plazo, indicador. Los CDTs permiten el acceso a recursos en condiciones de mercado, comparables con las condiciones financieras a las que acceden los demás agentes calificados AAA en el mercado local.

De igual manera, las emisiones de Bonos se categorizan como un instrumento de fondeo tradicional para el Banco. En los últimos años, Bancóldex ha propendido por realizar emisiones de bonos etiquetados que implica un uso de recursos específico. El Banco ha emitido bonos verdes, sociales, naranja y sostenibles, buscando financiar proyectos que mitiguen el impacto ambiental, que promuevan la equidad de género, que amplíen la inclusión financiera de las micro y pequeñas empresas, entre otros.

Si bien la estructuración de este tipo de emisiones requiere más tiempo y significa mayores compromisos para el Banco como emisor, la entidad está convencida de su importancia para generar valor e impacto, diversificar su base de inversionistas, desarrollar el mercado local y aportar con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los recursos obtenidos con emisiones etiquetadas son en su mayoría en condiciones de mercado lográndose en algunos casos una disminución de su tasa en unos puntos básicos. Para las emisiones etiquetadas de Bancóldex este diferencial ha sido de hasta 20 puntos básicos contra la curva del mercado. Sin embargo, una de las principales limitaciones para emitir bonos etiquetados es contar o construir la cartera de operaciones o proyectos elegibles que cumplan con los criterios de establecidos en cada una de las categorías de cada destino. Por esto, la importancia de enfocar la cartera activa en proyectos elegibles.

Teniendo en cuenta el reto que implica llegar a un nivel de cartera significativamente superior para los próximos años, se requiere trabajar decididamente en **obtener garantía explícita del Gobierno Nacional** que permita que la deuda de Bancóldex en el mercado local colombiano sea clasificada bajo una categoría diferente a la de los bancos locales con calificación AAA; la cual aplica para Bancóldex actualmente. **Esta garantía permitirá que Bancóldex sea catalogado como una entidad “cuasi-soberana” representando un riesgo de crédito inferior al de las otras entidades bancarias locales, resultando en un costo de fondeo menor y permitiéndole acceder a un mayor volumen de recursos. De igual manera, permitirá al Banco acceder a una curva de costos si bien por encima de la Nación, por debajo de los emisores AAA.**

La disminución del costo de fondos se verá reflejada directamente en una menor tasa para la cartera activa de Bancóldex, trasladando un menor costo a las empresas colombianas, beneficiarios finales del crédito.

APETITO DE RIESGO

Para los años 2024 a 2026, el análisis del escenario del plan estratégico respecto al Marco de Apetito de Riesgo (MAR) actual aprobado, indica que es necesario, como está previsto por la política de la Junta Directiva, realizar ajustes en línea con el crecimiento esperado de la cartera y la estrategia de portafolio y liquidez del Banco para los años de proyección. En ese orden de ideas:

- I. El apetito de riesgo para la rentabilidad (ROE) y la solvencia vigente permite el crecimiento propuesto y no se requieren modificaciones.
- II. Así mismo, es factible asumir los riesgos de liquidez y operacionales proyectados, dado que los indicadores del MAR que impactan rentabilidad y solvencia se mantendrían dentro de los límites de Apetito, Tolerancia y Capacidad (ATC) aprobados por la Junta Directiva. En ese sentido se podrían conservar los límites para el IRL (índice de Riesgo de Liquidez) 30 días y el VaR (Valor en Riesgo) de riesgo operacional.
- III. En la medida en que la estrategia de liquidez exige aumentar el tamaño del portafolio de inversiones, el Banco deberá asumir una mayor exposición al riesgo de mercado y su respectivo impacto en relación de solvencia. En consecuencia, resultaría necesario ampliar el apetito de riesgo de mercado y modificar los límites de VaR (regulatorio).
- IV. Las proyecciones de los indicadores de ATC asociados con la calidad de cartera de créditos (Provisiones/Cartera Bruta), indican que, mientras se materializan las estrategias para la disminución del indicador de cartera vencida pyme, no se debería aumentar el apetito de riesgo. Lo anterior debido a que se considera que el nivel actual de cartera vencida es alto y debe corregirse, por lo que resulta necesario continuar con todas las acciones orientadas a disminuir ese indicador focalizando los esfuerzos en crecimiento de cartera, otorgamiento, cobranza y transferencia de riesgos vía garantías, entre otros.
- V. Para el caso de las entidades microfinancieras (EOCM) se podría considerar un ligero aumento del apetito de riesgo para continuar con la vinculación, a través del “Programa Especial” aprobado por la Junta Directiva, de nuevas entidades más pequeñas, viables, pero con algunas fragilidades financieras, las cuales atienden segmentos de población o regiones relevantes para la estrategia y que pueden tener un mayor perfil de riesgo.

* Estimaciones indicativas calculadas sobre el MAR (Marco de Apetito de Riesgo) aprobado para 2023 por la Junta Directiva.

MARCO DE APETITO DE RIESGO ESTIMADO*

1er Nivel

Métrica	ATC Vigente			Observado	Dato Proyectado		
	2023			Obs. ago. 23	2024	2025	2026
	Apetito	Tolerancia	Capacidad				
ROE	1.9%	0.8%	-2.5%	3.92%	2,57%	3,32%	4,85%
Margen de solvencia	15.9%	14.9%	13.6%	24.52%	18,5%	17,2%	16,2%
Liquidez- IRL 30d	360.000	230.000	200.000	1.316.120	950.000	650.000	860.000

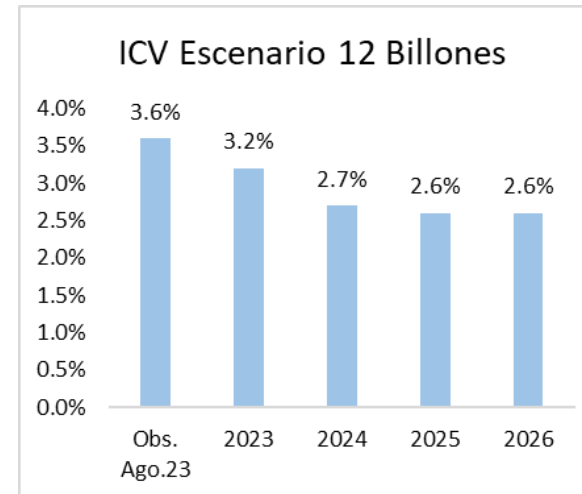
3er Nivel

Métrica	ATC Vigente			Observado	Dato Proyectado		
	2023			Obs. ago. 23	2024	2025	2026
	Apetito	Tolerancia	Capacidad				
Redescuento	1.5%	1.6%	1.9%	1.1%	1.3%	1.3%	1.3%
EOCMS	2.0%	2.2%	2.3%	1.4%	1.5%	2.2%	2.5%
IFC directo	1.2%	1.6%	1.8%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
IFX	1.2%	2.0%	2.1%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
Corporativo	2.1%	2.7%	3.4%	2.4%	2.6%	2.6%	2.6%
Liquidex	1.3%	1.6%	1.7%	0.8%	0.9%	0.9%	0.9%
Pymes	12.4%	13.2%	14.5%	13.8%	15.1%	13.4%	13.4%

% Provisión/cartera bruta

2o Nivel

Métrica	ATC Vigente			Observado	Dato Proyectado			
	2023			Obs. ago. 23	2024	2025	2026	
	Apetito	Tolerancia	Capacidad					
ROE	%Provisión / Cartera bruta	3.3%	3.6%	4.3%	3.31%	3.2%	3.2%	3.1%
	VaR Interno tesorería	17.500	26.400	36.800	7.523	10.700	11.670	12.928
	Pérdidas riesgo operacional	1.200	2.400	32.000	38.3	76	152	304
Solvencia	VaR Regulatorio	95.000	105.000	115.000	83.503	114.000	124.500	137.900
	VaR Riesgo operacional	125.500	131.000	136.500	55.621	75.000	80.000	85.000



ATC: Apetito, Tolerancia y Capacidad
 ICV: Índice de Cartera Vencida
 EOCM: Entidades Orientadas a Crédito Microempresarial
 IFC: Intermediarios Colombia
 IFX: Intermediarios del exterior



SERVICIO AL CLIENTE



El cliente en el centro de nuestra estrategia.

“El 80% de las empresas consideran que ofrecen un servicio superior, solo el 8% de los clientes consideran que han recibido una muy buena experiencia como cliente” Fuente: Bain & Co

En los últimos años, Bancóldex ha trabajado en una estrategia deliberada de posicionamiento buscando estar más cerca de los empresarios bajo el entendimiento de sus dinámicas empresariales (sectoriales, etapas de crecimiento, y localización, entre otras). Ante el empresario, Bancóldex hoy, es un Banco cuya marca genera seguridad, confianza, respaldo y acompañamiento, lo que refleja atributos altamente positivos, con respecto al mercado. Dada la apuesta estratégica hacia el primer piso y el crecimiento en cartera, se evidencia la necesidad de hacer un mayor esfuerzo en profundizar la cercanía, especialmente en los segmentos PYME y Empresarial a través del crédito directo; y a través de la red de intermediarios, generar un mayor impacto en el segmento de la Economía Popular, mujeres, víctimas del conflicto armado en Colombia y empresarios en diferentes etapas de desarrollo.

Para atender estas necesidades, el Banco deberá aumentar su presencia en las regiones con un enfoque diferenciado por territorio y población; llegar a más grupos de interés que aún desconocen el Banco, lograr mayor visibilidad y fidelización con instrumentos acordes a las necesidades de los empresarios.

Para tal efecto, Bancóldex desarrollará una **estrategia integral, sostenible de servicio y generación de experiencia de cliente**, que le permita posicionarse dentro del mercado, como un banco líder, cercano a sus clientes y con un servicio cálido, eficiente y oportuno.

Esta estrategia busca a través de la integración de los sistemas de información, los procesos, los datos y los canales de atención de la compañía, lograr un conocimiento continuo del usuario, una optimización del viaje de los empresarios* y los procesos de

mercadeo y ventas en tiempo real, basado en los datos y en el desarrollo continuo de una cultura de servicio al cliente en toda la organización.

A través de la estrategia Bancóldex *Customer Experience* (BCx) se busca una mayor retención de clientes que redundará en una cartera más sostenible y rentable, una mayor fidelización de los empresarios que al sentirse valorados y bien atendidos se convertirán más fácilmente en clientes de largo plazo. Así mismo, se pretende generar mejores experiencias y capacidades de respuesta en atención de canales para empresarios de todos los perfiles en todas las regiones.

En un mercado competido en tasas de interés y condiciones financieras con panoramas macroeconómicos retadores, el servicio puede convertirse en el factor decisivo para que los clientes escojan el Banco y que éste sea una palanca para el posicionamiento de la marca.

Los indicadores de Satisfacción de Cliente y de Promoción de Bancóldex en postventa, son positivos frente al sector. Sin embargo, al revisar todos los puntos de contacto actuales dentro del viaje de los clientes en cada uno de los productos y canales de atención, se identifican oportunidades de mejora que conducen a la necesidad de construir e implementar un sistema de experiencia de cliente, fortaleciendo las capacidades de servicio y convirtiéndolo en un proceso estratégico para la organización.

La estrategia contempla la implementación de un sistema de Diseño de Experiencia de Cliente (Dx), soportado en la construcción de un modelo de actuación comercial y la consolidación de la estrategia de CRM del Banco.



Nuevo Modelo de Actuación Comercial: el enfoque en la experiencia del cliente implica que la estrategia comercial refuerce su adaptación a las necesidades, demandas, tendencias del mercado y los clientes para la forma en la que se trabaja, buscando una venta centrada en el cliente, migrando a un esquema de Banca relacional, siendo esto sinónimo de gestión personalizada de clientes.

Consolidar Estrategia CRM: la estrategia de CRM tiene como objetivo no solo potencializar el uso de la herramienta con que cuenta sino también direccionar los esfuerzos de las diferentes áreas del Banco para así mejorar el relacionamiento que existe entre la Entidad, sus aliados, canales, y sus clientes finales.

De acuerdo con lo anterior, y en concordancia con la estrategia de Bancóldex 2023-2026 siendo el cliente el protagonista, se propone adoptar el Sistema Operativo DX, el cual sería la base para la gestión del Banco, trabajando con la estrategia de Customer Experience basada en la excelencia y que se compone de los siguientes programas:

*El Customer Journey o viaje del cliente son los pasos que realiza el consumidor durante el proceso de adquirir un producto o servicio o buscar una solución a su problema, deseo o necesidad.

- **Experiencia del Empleado - Programa EX:** todos los colaboradores son portavoces de Bancóldex, de su imagen y de su prestigio. Es muy importante que el personal genere un conjunto de relaciones a través de su comportamiento, que se traduzca en su entorno y en la organización, en una imagen positiva del Banco.
- **Experiencia de usuarios - Programa UX:** la experiencia del usuario se ocupa de las personas que interactúan con el producto, con los canales de atención y de la experiencia que reciben de dicha interacción buscando satisfacer su necesidad de forma ágil, sin problemas ni molestias.
- **Experiencia de marca - Programa BX:** la experiencia de marca es el conjunto de sentimientos, emociones y sensaciones que el cliente conserva en su memoria, luego de relacionarse con los productos financieros para las diferentes líneas de negocio. Se deben aprovechar los valores y posicionamiento actuales de la marca para generar una asociación positiva a los atributos del servicio y de la experiencia que genera el banco en sus clientes.
- **Experiencia al Cliente - Programa CX:** es un puente entre la promesa de marca y la entrega de valor, que guía los proyectos, actividades e inversiones para cerrar la brecha entre las capacidades internas y la entrega externa de la experiencia, con el fin de tener clientes leales a Bancóldex y fidelizados.

Con la implementación de estrategia se buscan los siguientes resultados:

ADN: Bancóldex evoluciona a una organización con una cultura de servicio orientada hacia el empresario y con capacidades, habilidades y procesos que la soporten.

Comunicación y Mercadeo: se implementará un esquema de comunicación y mercadeo ajustado a las audiencias, con el objetivo de generar una movilización de las empresas hacia el Banco (Awareness), aumentando el volumen de prospectos que ingresan a través de los canales de atención.

Viaje del cliente: Bancóldex avanzará hacia un viaje del cliente controlado por las personas en donde mejoremos las experiencias actuales y creando experiencias nuevas, soportado en un proceso de transformación digital y de integración tecnológica que permita la generación de data en tiempo real y la acción oportuna frente al cliente.

Ventas: Bancóldex contará con un modelo de actuación comercial, soportado en una propuesta de valor centrada en el empresario que se articula con la estructura de servicio y de atención de canales lo que permitirá un relacionamiento más eficiente, una mayor efectividad de la fuerza comercial y una mejor retención del cliente.

importantes de atención asegurando una experiencia equilibrada entre la tecnología y un servicio humano, amigable, eficiente y confiable para todos los clientes del Banco.

Saldo: se fortalecerán las capacidades de atención de canales orientadas a la cobranza eficiente y proactiva que nos permita apoyar el crecimiento de una cartera directa sana y sostenible.

Procesos: se automatizarán los procesos de atención a través de los canales de servicio al cliente buscando una mayor eficiencia y una reducción en los tiempos de respuesta y en la calidad de los resultados.

Tecnología: Bancóldex avanzará hacia la transformación digital del servicio buscando la interoperabilidad de los sistemas de gestión del relacionamiento con el cliente y la construcción de un ecosistema tecnológico que nos permita tomar decisiones en tiempo real basados en los datos, acortando las brechas en tiempo y distancia para la atención oportuna y eficiente de los empresarios.

Canales: se implementará la generación de experiencias Omnicanal* y se consolidaran los canales digitales** como los canales más

***Omnicanalidad:** enfoque estratégico que unifica todos los puntos de contacto de una empresa para brindar una experiencia única e interconectada a sus clientes, empleados y proveedores

**Incluye Plataformas Digitales, Chats, correo electrónico, redes sociales y página web



17 ALIANZAS PARA
LOGRAR
LOS OBJETIVOS



ALIANZAS



ALIANZAS

Las alianzas juegan un papel fundamental en el logro del objetivo de Bancóldex como banco de desarrollo pues permiten el acceso a recursos técnicos y/o financieros adicionales, lo que resulta esencial para ampliar el portafolio, respaldar proyectos estratégicos, mejorar el posicionamiento de la entidad, fortalecer las capacidades de la organización y aumentar el impacto. A su vez, permiten generar eficiencias, reducir fallas de articulación, promover el intercambio de conocimientos, experiencias y enfoques novedosos, y mejoran la capacidad de la entidad para diseñar soluciones innovadoras.

Bancóldex se ha posicionado como una entidad que logra resultados positivos en alianza con terceros, esto incluye el desarrollo y ejecución de **líneas convenio**, en las que el Banco actúa como instrumento de política pública en momentos de dificultades económicas, sociales y ambientales. Así mismo, actúa como aliado financiero y co-líder en modelos de intervención para entidades multilaterales, de cooperación, de gobiernos locales, de gremios, entre otros.

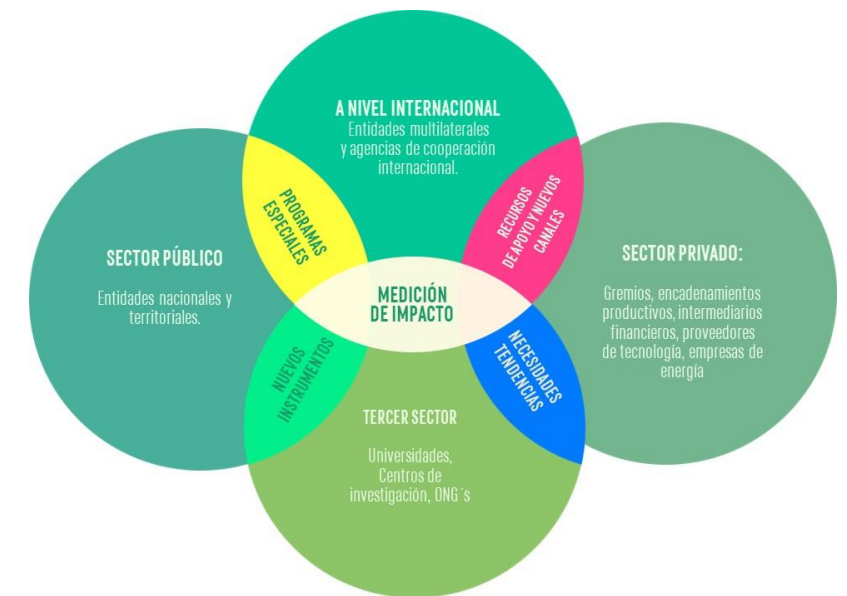
Las alianzas orientadas a la consecución de recursos para **líneas especiales de crédito** han permitido multiplicar los recursos ofrecidos, generando condiciones diferenciales para el sector empresarial. Hacia el 2026 el Banco buscará profundizar esta herramienta, incrementando el número de alianzas generadas, promoviendo mayor concentración en usos de modernización, innovación y transformación tecnológica, ofreciendo mayores plazos, periodos de gracia y menores tasas con respecto a los promedios del mercado.

Las alianzas también complementarán las estrategias de **inclusión crediticia de la Economía Popular** con la generación de líneas regionales que complementen la oferta nacional.

Por su parte, y con el propósito de profundizar las sinergias en el foco de **desarrollo sostenible**, se impulsarán alianzas con diversos actores, con el siguiente propósito:

- Fortalecer las capacidades internas de Bancóldex en términos organizacionales para una mejor gestión del cambio climático, la biodiversidad, y la Diversidad, la Equidad e Inclusión (DEI).
- Diseñar nuevos instrumentos financieros y de asistencia técnica dirigidos al sector empresarial colombiano, con énfasis en las mipymes, para la incorporación de la sostenibilidad en sus modelos de negocio.
- Estructurar mecanismos de generación de capacidades a las instituciones financieras para impulsar la financiación sostenible de las empresas. También se buscan crear esquemas que permitan la vinculación a Bancóldex de entidades con potencial de irrigar recursos para apalancar proyectos sostenibles de las mipymes.
- Impulsar la investigación y la medición de impacto de las intervenciones presentes y futuras de Bancóldex como banco para el desarrollo sostenible como fuente de generación de conocimiento.

- Canalizar recursos nacionales e internacionales que contribuyan con la implementación de proyectos orientados a cumplir con metas del Acuerdo de París y la Agenda 2030, así como, los lineamientos de política pública nacional y territorial.
- Fortalecer las intervenciones de la banca pública nacional en la financiación de proyectos de gestión del cambio climático y transición justa a partir de potenciales sinergias entre los bancos públicos de desarrollo colombianos en el marco del Grupo Bicentenario.



En materia de **internacionalización**, Bancóldex apalancará recursos orientados a mejorar las condiciones de acceso al crédito de empresas con requerimientos para financiar sus planes de acceso o profundización en mercados internacionales.

A su vez, fortalecerá sus capacidades del Banco en línea con las tendencias internacionales y el cumplimiento de los ODS, y buscará complementar las intervenciones de programas de extensionismo y de asistencia técnica especializada para la internacionalización, con recursos que permitan consolidar las estrategias exportadoras, sobre todo de empresas con incursión incipiente o nula en los mercados internacionales. En este caso, es fundamental brindar a los clientes del portafolio financiero para la internacionalización del banco una atención más integral, con valor agregado, incluyendo contenidos especializados de formación, asistencia técnica o asesoría financiera de la mano de expertos que los ayuden a consolidar sus planes de internacionalización.

Considerando lo anterior, desde el ámbito de los **servicios no financieros**, resulta fundamental la materialización de alianzas con actores locales y la gestión de cooperación internacional, de manera coordinada con todas las áreas del Banco, focalizando la gestión hacia la consecución de recursos técnicos y financieros que permitan ampliar la cobertura de los programas en número de empresas, aumentar los servicios de asistencia técnica especializada y regiones impactadas (especialmente las más apartadas), ofrecer servicios más integrales, combinando productos financieros con asistencia técnica por ejemplo, y fortalecer las capacidades técnicas del equipo. A 2026, se gestionarán recursos (técnicos y/o financieros) **que al menos dupliquen la inversión que realiza Bancóldex en el portafolio de servicios no financieros.**

BANCÓLDEX CAPITAL FONDOS DE CAPITAL



Los fondos de capital son una herramienta de financiación alternativa para empresas de diversos sectores y en diferentes etapas de crecimiento.

El instrumento **Bancóldex Capital Fondo de Fondos** está estructurado por compartimentos para atender las necesidades de dichas empresas y de los inversionistas, contando a la fecha con 3 compartimentos activos, los cuales han logrado movilizar recursos por más de COP \$4 billones a más de 350 empresas, 42% de ellas Colombianas, pertenecientes a diversas verticales como son emprendimiento y tecnología 22%, industria 10%, capacidad productiva 31%, infraestructura social 26% y consumo y servicio 12%.

Así mismo, ha contribuido al empleo inclusivo y de calidad, destacando que las empresas colombianas cuentan con más de 30.000 puestos de trabajo, donde el 40% de su fuerza laboral está compuesta por jóvenes de menos de 30 años de edad y, las mujeres representan el 39% del total de empleados. Se destaca también la inclusión de población indígena, afrodescendientes, víctimas del conflicto armado y personas en condición de discapacidad.

Adicionalmente los fondos de capital han generado otros valores adicionales a las empresas invertidas como son: i) creación de órganos de gobierno corporativo ii) fortalecimiento de procesos de toma de decisión iii) soporte en el levantamiento de recursos en rondas de inversión iv) expansión internacional entre otros.

Por otra parte, **el fondo de fondos a través de su compartimento capital para emprender ha**

permitido habilitar la movilización de capital internacional hacia emprendimientos colombianos en un monto superior a los \$180.000 millones, dado que por cada peso que el compartimento invierte en un fondo, éste debe invertir como mínimo dos en empresas colombianas.



Con el fin de: i) continuar atendiendo las necesidades de financiación de las empresas, ii) apoyar el desarrollo de diferentes ejes de la política pública y iii) consolidar a Bancóldex Capital Fondo de Fondos como instrumento idóneo de trabajo público-privado, **se estima un incremento de los activos bajo manejo, pasando de \$423.539 millones hoy a \$2,9 billones en 2026**. Para esto se plantean cuatro nuevos compartimentos, los cuales, para su ejecución, requieren el levantamiento de recursos de terceros (privados y públicos) por un monto de \$2,4 billones, siendo éste el desafío más importante para ejecutar dicha estrategia.

1. Compartimento capital para Emprender II

En el año 2018 Bancóldex inició el levantamiento de recursos de su primer Compartimento Capital para Emprender, el cual tuvo su primer cierre en julio de 2019 y luego de solicitar dos extensiones de plazo de levantamiento de recursos a la asamblea de inversionista, su cierre final se obtuvo en 2022, logrando un monto de compromisos de inversión por \$138.092 millones.

Con dichos recursos se conformó un portafolio de 9 fondos de capital emprendedor alocando así el 100% de los recursos. Dado lo anterior el buen momento de mercado y las oportunidades de inversión que se han mapeado, se plantea el compartimento Capital para Emprender II:

Tamaño del compartimento: \$420.000 millones (10% Bancóldex – 90% otros inversionistas)

Este compartimento tiene como objetivo la movilización de recursos hacia emprendimientos innovadores, de base tecnológica, y con potencial de escalabilidad hacia nuevos mercados. Lo anterior se logrará a través de la inversión en fondos de capital emprendedor que inviertan en empresas latinoamericanas en etapa temprana (principalmente semilla y Serie A).

Se espera invertir \$378.000 millones en aproximadamente 15 fondos, movilizar recursos por \$2.5 billones a más de 360 empresas, donde Colombia representará el 30%.

2. Compartimento Micro VC

Tamaño del compartimento: \$84.000 millones (50% Bancóldex – 50% otros inversionistas)

Su objetivo, además de promover innovación y emprendimiento, es **desarrollar la industria de capital emprendedor local, apoyando gestores colombianos emergentes, que inviertan en empresas en etapa temprana principalmente etapa pre-semilla y semilla de base tecnológica**, y con potencial de escalabilidad. Se invertirá en de fondos no superiores a USD 15 millones y que necesiten el apoyo de un institucional como Bancóldex para poder ganar experiencia y de allí en adelante seguir lanzando fondos subsiguientes.

Se estima invertir en 4 fondos de capital emprendedor, que movilicen \$151.000 millones a 160 empresas, donde Colombia tendrá una participación estimada del 72%.

3. Compartimento Impulso Territorial

Tamaño del compartimento: \$42.000 millones (50% Bancóldex – 50% otros inversionistas)

Su objetivo es invertir en fondos de capital que inviertan por medio de financiación mixta (*blended finance*) en micro y pequeñas empresas colombianas, con modelos de negocio tradicionales, financieramente sostenibles y que impactan positivamente a la población local.

El enfoque del compartimento se realizará en territorios apartados de Colombia en donde se requieren instrumentos innovadores diferentes al crédito bancario, como por ejemplo el Departamento del Chocó, Región Amazónica y Región Pacífica.

Se espera inversión en 3 fondos subyacentes, uno por territorio, los cuales movilizarán recursos a aproximadamente 74 empresas colombianas.

4. Compartimento Infraestructura Social

Tamaño del compartimento: \$2 billones (100% otros inversionistas)

Este compartimento buscare invertir en fondos de capital privado que permitan fomentar: i) estructuración, construcción y operación de proyectos de energía renovable, eficiencia

energética y/o finanzas verdes, así como la inversión en empresas de dicho sector ii) empresas y/o proyectos de infraestructura enfocada en la mejora de la capacidad productiva nacional o infraestructura social iii) empresas nacionales con trayectoria en el mercado que requieran recursos, principalmente para consolidación y/o expansión.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Objetivo: alcanzar AUMs COP 2,9 billones

Puesta en marcha de nuevas estrategias de inversión

BANCÓLDEX CAPITAL FONDO DE FONDOS

NUEVAS

COP 185.447 m	COP 138.092 m	COP 420.000 m BX 10%	COP 84.000 m BX 50%	COP 42.000 m BX 50%	COP 2.000.000 m BX 5%
Bancóldex Capital	Capital para Emprender	Capital para Emprender II	Fomento Micro VC	Impulso Territorial	Infraestructura Social
		Financiación para industrialización y desarrollo Impulso industria TI			Inversión para transformación productiva y sostenible
		Semilla y Early Stage	Presemilla y Semilla	Economía popular	
11 fondos	9 fondos VC	15 fondos VC	4 micro fondos VC	3 fondos territoriales	5 fondos PE
175 inversiones \$ 3,2 bll	176 inversiones \$ 0,9 bll	360 inversiones \$ 2,6 bll	160 inversiones \$ 151.200 m	74 inversiones \$ 32.130 m	(en estudio)
42% Colombia	25% Colombia	33% Colombia	72% Colombia	100% Colombia	(en estudio)

Fundraise: COP 2,5 billones

Esfuerzo en la consecución de recursos de terceros (públicos y privados):

Bancóldex - COP 205.000 m (8%)
Terceros - COP 2,3 bill (92%)

POSICIONAMIENTO



Posicionamiento Internacional:

La importancia de las relaciones internacionales radica en el potencial que ofrecen para fortalecer la cooperación entre actores de todo el mundo. Los beneficios de esta cooperación son inmensos y pueden configurar las prioridades y mecanismos de intervención a escala global. Lo anterior permite desarrollar e implementar estrategias que aborden desafíos que trascienden las fronteras nacionales y que no pueden ser resueltos aisladamente.

En la actualidad, son varios los desafíos en la agenda de la comunidad internacional, en su mayoría relacionados con el desarrollo sostenible e inclusivo. Las mediciones de niveles atmosféricos de gases de efecto invernadero reflejan máximos históricos y las trayectorias de las emisiones hacen muy improbable que se alcance la ambición mundial de limitar el calentamiento a 1,5° C. Adicionalmente, a nivel global, hoy hay más personas en el mundo viviendo en la pobreza que en 2019 y el hambre ha regresado a los niveles de 2005. De continuar las tendencias actuales, 575 millones de personas seguirán viviendo en la pobreza extrema en 2030, y solo alrededor de un tercio de los países cumplirán el objetivo de reducir a la mitad sus niveles de pobreza (ONU, Julio 2023). De otra parte, al ritmo actual tomaría 140 años alcanzar la representación igualitaria de género en cargos de liderazgo en el lugar de trabajo; 2.000 millones de trabajadores tienen puestos de trabajo informales y sin protección social; el crecimiento mundial de la manufactura se redujo de 7,4% en 2021 a 3,3% en 2022 (Naciones Unidas, 2023); por mencionar algunas de las realidades actuales.

“A menos que actuemos ahora, la Agenda 2030 se convertirá en el epitafio de un mundo que podría haber sido.” António Guterres - Secretario General de las Naciones Unidas, septiembre 2023.

Durante la Cumbre de *Finance in Common*, que se desarrolló del 4 al 6 de septiembre de 2023 en Cartagena, en cabeza de Bancóldex y otros aliados, los participantes compartieron un sentimiento común de urgencia frente esta situación y manifestaron su disposición a hacer más para proteger a las poblaciones más vulnerables

y preservar los bienes comunes.

Los miembros de FiC, reafirmaron su compromiso de compartir y aplicar las mejores prácticas y las normas y estándares internacionalmente aceptados en materia medioambiental, social y de gobernanza (ASG) en sus políticas, así como a gestionar activamente la sostenibilidad de la deuda, contribuyendo a la consolidación de un marco mundial para la inversión sostenible.

A tal efecto, coincidieron en que el aumento de financiación asequible a largo plazo y la adaptación de las instituciones financieras públicas a la sostenibilidad se convierten en instrumentos esenciales para hacer frente a estas y otras situaciones en materia de desarrollo. Entendiendo la importancia del rol de la Banca Pública de Desarrollo (BPD) en el escalamiento de la financiación sostenible.

Para desempeñar este papel de manera más acertada, los Bancos deben integrar los ODS a su estrategia y operaciones, armonizar taxonomías y robustecer sus sistemas de información para medir su impacto. Además, resulta esencial el desarrollo de una cartera de proyectos financiables más amplia y de mayor calidad, mejorando el costo y duración del financiamiento, atendiendo el riesgo cambiario y buscando asistencia técnica tanto para sí como para los aliados de los proyectos, sumado a la colaboración y el apoyo de la comunidad internacional y de desarrollo.

Desde su creación, Bancóldex ha estado en contacto con el Sistema Internacional para obtener fondeo en mercados internacionales y para colocar créditos en el extranjero, orientados a responder a las necesidades de las empresas exportadoras del país.

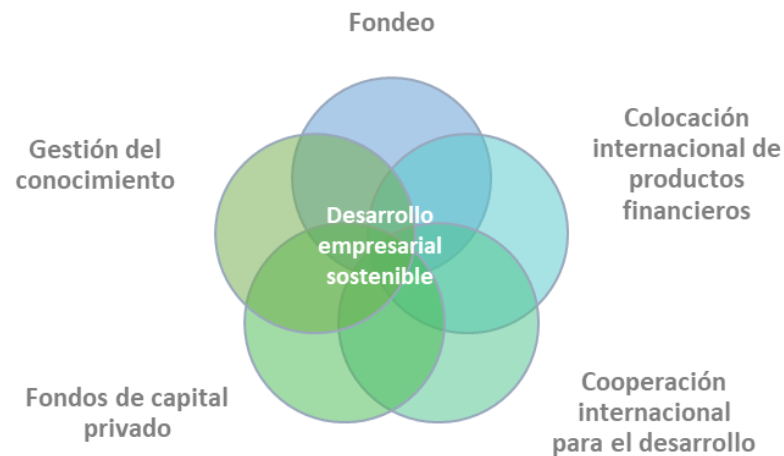
Gracias a su capacidad de adaptación a las necesidades del empresariado colombiano y a su participación en escenarios internacionales, Bancóldex ha integrado a su estrategia mejores prácticas de entidades homólogas en otros países, regionales y multilaterales, permitiendo que se fortalezcan sus capacidades internas, la adhesión y seguimiento a principios y estándares internacionales, y mejores productos y servicios para los empresarios.

En este esfuerzo, ha diversificado los espacios internacionales en los que participa, así como el alcance de su intervención, contribuyendo a la discusión y al planteamiento de soluciones a los desafíos de la agenda global con una perspectiva local.

Hoy, por cuenta de la visibilización e impacto de las soluciones integrales que Bancóldex ha creado, **el Banco es reconocido a nivel internacional como un agente del cambio y un aliado confiable en el diseño de instrumentos financieros y de asistencia técnica dirigidos al sector empresarial -en especial a las mipymes-, en el acompañamiento a instituciones financieras en su transición a la sostenibilidad, y en la canalización y multiplicación de recursos que contribuyan a iniciativas orientadas a cumplir con metas trazadas en el Acuerdo de París, la Agenda 2030 y el Acuerdo Marco de Biodiversidad.** Muestra de ello son las solicitudes de diferentes instituciones al Banco para que éste comparta su experiencia, en eventos internacionales, estudios de la Banca de Desarrollo, espacios de debate y discusión, así como la ampliación de clientes y corresponsales en el exterior.

Por tal razón, Bancóldex dará continuidad a la estrategia de posicionamiento internacional, situándose como referente en Colombia y en América Latina en la promoción del desarrollo empresarial sostenible, liderando espacios claves en torno al financiamiento del desarrollo, orientando sus esfuerzos a incluir y aportar en esferas internacionales la perspectiva y experiencias locales y a promover la colaboración con otros bancos de desarrollo nacionales y de América Latina, organismos internacionales y actores del sector privado a nivel internacional.

Con ello buscará co-crear y escalar los mecanismos más adecuados para apoyar al empresariado colombiano, incluyendo esquemas de fondeo, el fortalecimiento del Fondo de Fondos, la profundización de la colocación internacional de productos financieros, mayor cooperación internacional para aumentar el impacto de las intervenciones y el fortalecimiento de la entidad gracias a una gestión del conocimiento.



Para ello, el Banco adoptará una posición de mayor liderazgo en el IDFC (International Development Finance Club), plataforma en la que 26 instituciones financieras del mundo unen fuerzas para promover y aprovechar la inversión en desarrollo sostenible a nivel global. Esto contribuirá al posicionamiento de la banca de desarrollo nacional, a la orientación de estrategias desde una visión regional, al fortalecimiento de capacidades institucionales, al levantamiento de datos confiables que faciliten la medición de impacto y al diseño de mecanismos innovadores de colaboración.

Adicionalmente, Bancóldex participará activamente de iniciativas que atiendan el llamado a la acción que ha recibido la banca de desarrollo. Escenarios como la “Coalición Verde para la Amazonía”, que busca promover soluciones financieras innovadoras y de cooperación técnica para crear y fortalecer actividades productivas locales e impulsar proyectos social, ambiental y económicamente sostenibles, o la Coalición de Género de *Finance in Common* que busca reforzar la rendición de cuentas en materia de igualdad de género, aumentar y/o reorientar la financiación de las acciones de igualdad de género, integrar las cuestiones de género en los compromisos sobre clima y biodiversidad, y reforzar el diálogo con los agentes implicados en la lucha contra la desigualdad de género permitirán aunar esfuerzos entorno a desafíos transnacionales compartidos.

Ninguna institución del desarrollo puede por sí misma acometer los desafíos tan grandes que el mundo está enfrentando y afrontará en este siglo. En consecuencia, insertarse con mayor ahínco y de forma estratégica en el sistema internacional y buscar el apoyo de otros actores para establecer relaciones simbióticas, es una condición necesaria y deseable para que Bancóldex cumpla sus objetivos como un actor local, así como uno que está ganando cada vez más relevancia en el concierto regional e internacional.

Posicionamiento Nacional:

Bancóldex busca posicionarse como el banco que ofrece soluciones financieras y de conocimiento, para las empresas de todas las regiones. Las acciones para este fin estarán enfocadas a:

- Lograr mayor conexión con empresarios ubicados en todo el territorio nacional con especial énfasis en departamentos de baja colocación.
- Alianzas con gremios y asociaciones regionales, gestionando espacios de encuentro con empresarios en los que se logrará promover el portafolio general del Banco.
- Acciones de fidelización para los clientes, enfocados en ofrecer soluciones que aporten a su desarrollo y nos permitan mantener la cartera.

¿Cómo identificar los retos a resolver con la percepción a nivel nacional?

El Banco liderará una actualización del estudio de percepción de la marca con los diferentes clientes, beneficiarios y stakeholders, para conocer cuál es el nivel de afinidad con los productos, servicios y atención ofrecida por parte de Bancóldex.

Los resultados le permitirán al Banco establecer rutas de trabajo

dirigidas a cerrar las brechas de cercanía y afinidad con cada una de las audiencias.

¿Cómo lograremos una mayor presencia a nivel regional?

Nuestras campañas se construirán con comunicaciones asociadas al lenguaje de las principales regiones del país, con los que lograremos una mayor cercanía con los empresarios. En los mensajes se tendrán en cuenta los principales desafíos de las empresas en su ruta de crecimiento, buscando posicionar las soluciones del banco como una de las mejores opciones para lograr superarlos.

Así mismo, se trabajará en alianza con los medios locales para lograr una mayor participación y penetración de los productos de Bancóldex en todas las regiones del país.

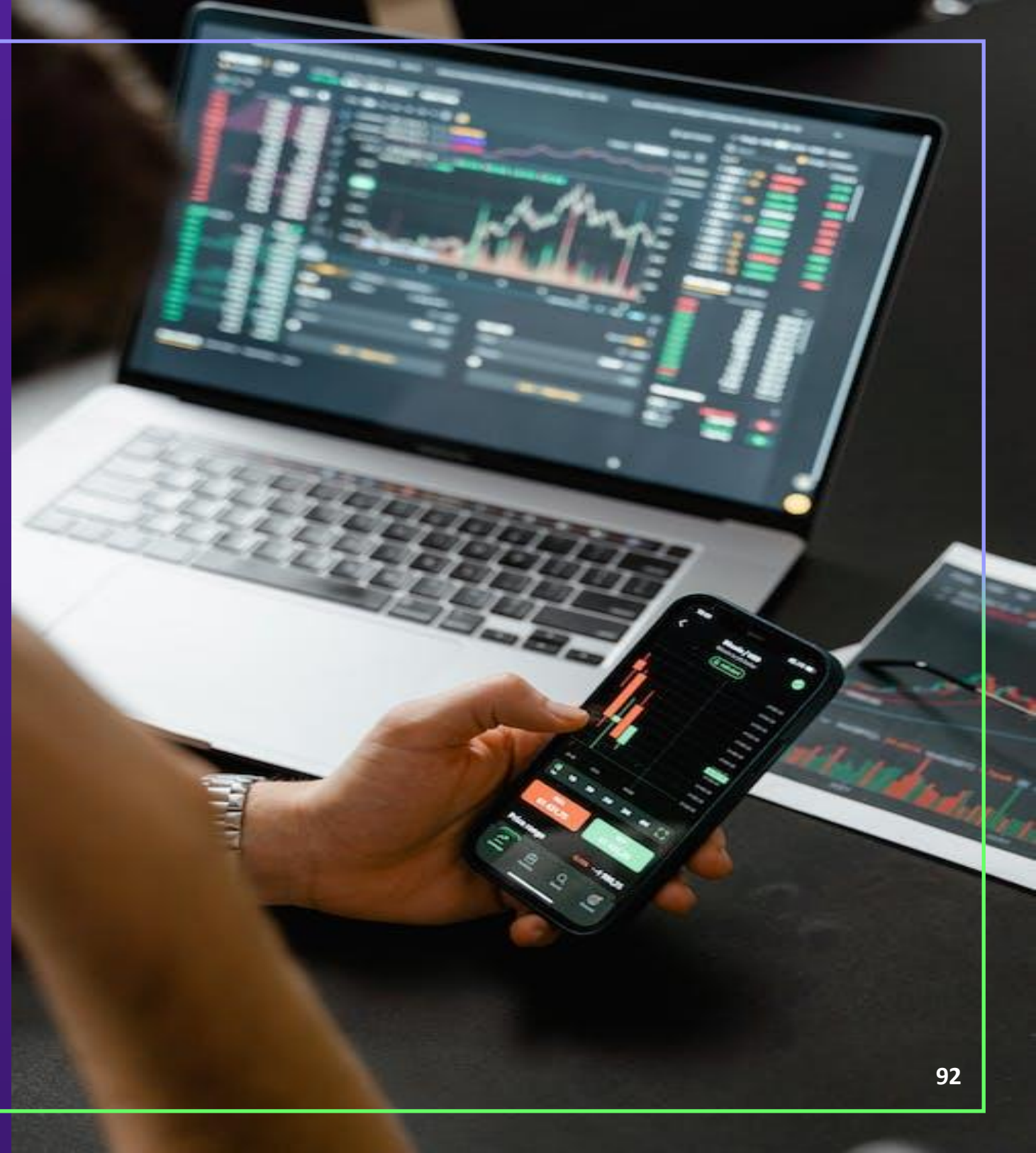
Los objetivos en medios de comunicación son:

Lograr que los mensajes de Bancóldex tengan una mayor percepción positiva por parte de las diferentes audiencias.

Acciones de fidelización a los clientes:

Adicionalmente a los servicios de Bancóldex, los clientes podrán conectar y acceder a productos o servicios que estén relacionados con su operación en general, buscando posicionar al Banco como un aliado constante que ofrece soluciones a las empresas teniendo en cuenta sus necesidades y su ubicación regional.

TECNOLOGÍA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



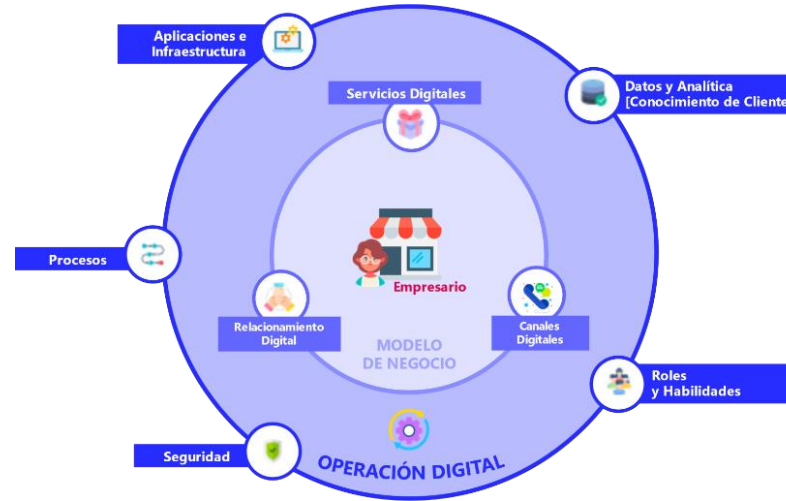
Bancóldex en 2026, se proyecta como un Banco con una mayor ambición que busca generar más impacto en el tejido empresarial. Este crecimiento implicará fortalecer el talento, la tecnología y los procesos para ofrecer una mejor experiencia a su cliente que es el empresario y mejorar la eficiencia operativa.

Para enfrentar estos retos, la estrategia digital de Bancóldex es una herramienta que permitirá identificar la manera en la que el Banco puede usar la tecnología para generar nuevas formas de valor.



La visión de transformación digital de Bancóldex se orientará hacia un modelo en el que la tecnología se encuentra al servicio de la consolidación del empresario.

El modelo se desarrolla a través de tres elementos clave: **servicios, relacionamiento y canales digitales**. Estos elementos a su vez se ven habilitados por una operación digital que comprende cinco componentes básicos: **seguridad, roles y habilidades, datos y analítica, aplicaciones e infraestructura y procesos**; los cuales se presentan a continuación:



I. Relacionamiento Digital:

En el creciente mundo digital, es importante contar con una segmentación y audiencia definidas para ser más efectivos en el relacionamiento comercial y cumplir con las expectativas de los empresarios. Para esto, mediante encuestas periódicas de servicio se buscará medir y ajustar continuamente las interacciones para mantener y mejorar la relación con el empresario a lo largo del ciclo de vida de los productos que demandan.

El Banco cuenta con la herramienta CRM (*Customer Relationship Management*) que apoya a la fuerza comercial con la vista 360° del cliente, lo que permite centralizar la gestión con el empresario de manera eficaz.

II. Servicios Digitales:

Para soportar el crecimiento del negocio, el Banco deberá fortalecer e incrementar células de trabajo que permitan gestionar y/o renovar servicios digitales para los empresarios, como: enrolamiento y actualización de datos, transacciones online, redescuento digital para aliados financieros, autogestión de información, pagos en línea, entre otros.

III. Canales Digitales:

La estrategia digital, buscará brindar a los empresarios omnicanalidad, permitiendo que su experiencia sea similar en el consumo de productos y servicios independiente del canal que este usando.

Así mismo, se dispondrá de un canal rediseñado para los aliados financieros, con experiencia mejorada y procesos intuitivos, para los productos: redescuento, microfinanzas, economía popular y comercio exterior.

Habilitadores

1. Seguridad

En el marco del cumplimiento normativo, así como la protección de la información de los clientes y del banco, se requiere invertir en nuevas tecnologías de protección y prevención.

2. Roles y Habilidades:

La madurez digital es la capacidad de monitorear los avances tecnológicos, utilizar herramientas digitales, procesos y sistemas de manera eficiente y efectiva para realizar tareas, resolver problemas y tomar decisiones. Para alcanzar la madurez digital, el Banco se encuentra trabajando en el cierre de brechas existentes, lo que se traducirá en una mejora del desempeño y una mejor experiencia a los clientes internos y externos.

De otra parte, con el objetivo de enfocar los recursos a proyectos que generen valor, se requiere fortalecer el proceso de Gestión de la Demanda del Banco, contando con especialistas de negocio que conecten la necesidad con la tecnología.

Sumado a lo anterior, se requerirá contar con un equipo de *Quality Assurance* (aseguramiento de la calidad) para mejorar en tiempo y calidad la entrega de nuevos productos y servicios, así como las mejoras tecnológicas que hagan más eficientes los procesos.

3. Datos y Analítica:

El Banco requiere contar con un ecosistema de datos fortalecido, que, junto con la apropiación de herramientas para la explotación y análisis de datos, potenciada con tecnologías como *big data*, inteligencia artificial y *machine learning*, permitirá tomar mejores decisiones basadas en información en tiempo real.

En el fortalecimiento de este ecosistema, es fundamental propender por mantener la cultura de aseguramiento de los datos, la determinación de los dueños de los datos y la vinculación constante de nuevas fuentes de datos.

4. Aplicaciones e Infraestructura:

El Banco requiere contar con un ecosistema digital robusto, resiliente, articulado, actualizado y preparado para soportar paradigmas operativos en la vertical de industria como *open banking* y *open data*, así como paradigmas tecnológicos dentro de la cuarta revolución industrial, tales como la inteligencia artificial, interoperabilidad y *blockchain*; para apalancar las iniciativas de transformación digital e innovación tecnológica para que esto se refleje en la materialización de los objetivos de negocio a través de productos y servicios financieros digitales en un entorno tecnológico resistente a amenazas cibernéticas.

5. Procesos:

Para lograr procesos ágiles, sencillos y eficientes tendientes a minimizar los riesgos y aprovechar el talento en actividades que generen valor, se implementará sistemas de gestión, prácticas de automatización y robotización, así como software especializado que asegure precisión, calidad, oportunidad y disponibilidad.

El programa de Automatización Robótica de Procesos (RPA) será enriquecido con tecnologías como inteligencia artificial (IA) que permitirá avanzar hacia la automatización inteligente, convirtiendo

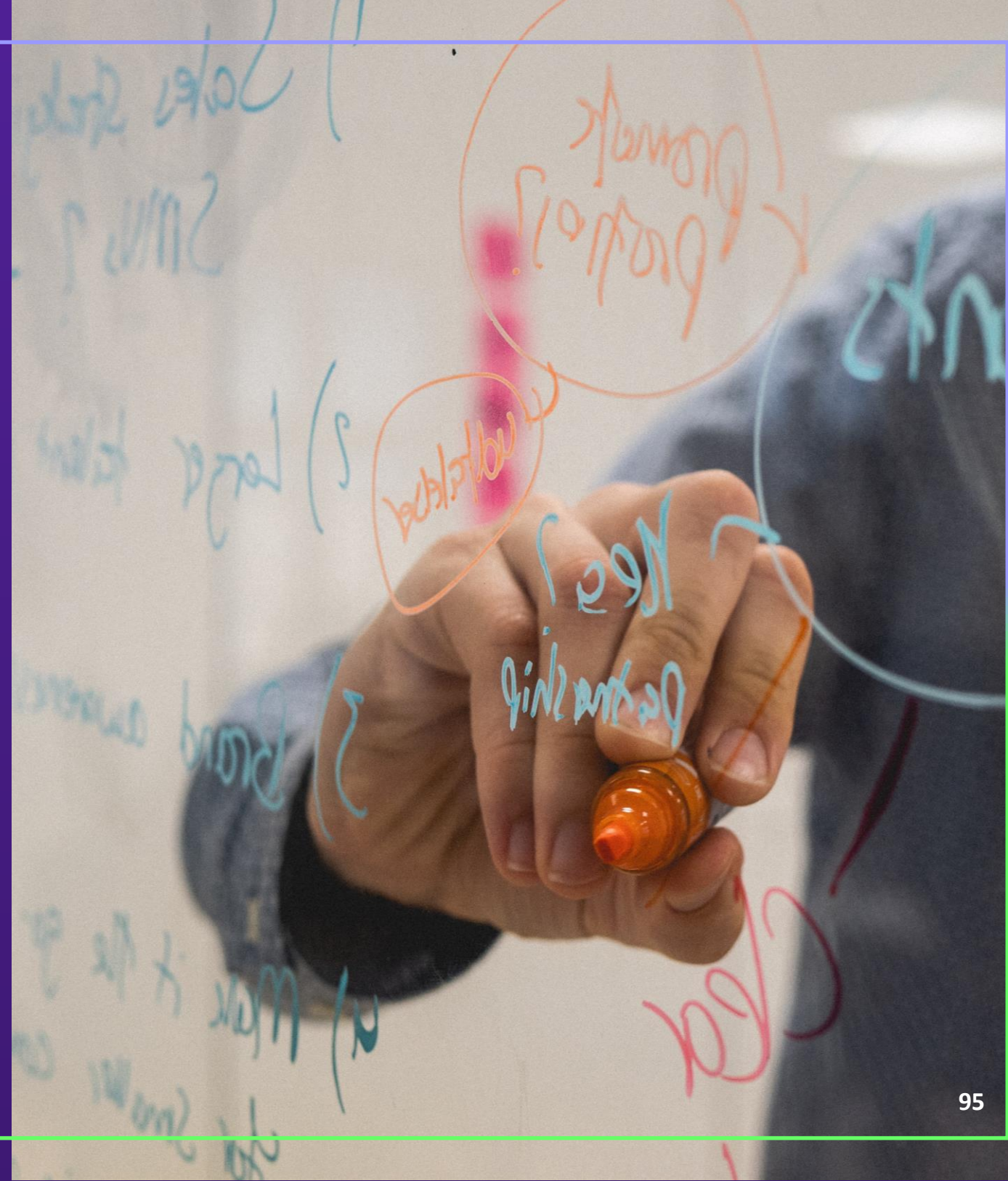
información capturada en tiempo real en el insumo para la optimización en procesos tales como: vinculación de clientes, evaluación de crédito, desembolso de operaciones, trámites de administración y cobro de cartera, recaudo, gestión comercial, etc.

Se buscará contar con servicios BPO para tercerizar procesos donde el volumen y la agregación de valor al negocio hagan sentido en la relación costo vs. beneficio.

Hoja de ruta:

Para alinear la tecnología con la estrategia y las necesidades del negocio, el banco requiere ejecutar el portafolio de proyectos que se detallan en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2024 – 2026, los cuales se distribuyen en 6 ejes de trabajo, que son: (i)relacionamiento y operación bancaria digital, (ii) fortalecimiento del departamento de tecnología y sus capacidades, (iii)fortalecimiento y evolución de la cultura de datos, (iv) enfoque de innovación con tecnologías de información, (v) fortalecimiento de la plataforma tecnológica y (vi) ciberseguridad.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



En Bancóldex se ha definido la innovación como: “La generación y conversión de ideas, conceptos y conocimientos de forma colaborativa, en nuevos y/o mejores procesos, productos y servicios y/o experiencias sostenibles, que generen valor y contribuyan al desarrollo del tejido empresarial del país”.

La innovación en Bancóldex se fundamenta en:

- Pensar en grande y sin restricciones, fomentando la curiosidad y la investigación para identificar oportunidades de mejora y crecimiento.
- Promover la experimentación y la innovación abierta, disruptiva y ágil, con el objetivo de adaptarse a los cambios del mercado.
- Fomentar el trabajo colaborativo y la visión a largo plazo, buscando construir relaciones sólidas con los grupos de interés para generar soluciones innovadoras y competitivas que impacten positivamente a la sociedad en su conjunto.

La innovación busca transformar las formas de hacer, pensar e incentivar diferentes maneras de entender los problemas y requerimientos de nuestros grupos de interés con el fin de brindar soluciones, y de promover la investigación permanente para apoyar de manera sostenible el logro de los objetivos estratégicos de Bancóldex:



Para lograr este objetivo, se requiere fomentar e institucionalizar una cultura de innovación en toda la organización, convirtiendo al Banco en una entidad con capacidad de adaptación dinámica a los nuevos entornos, de forma tal, que contribuya eficientemente al cierre de brechas de mercado y a la generación de progreso en el tejido empresarial del país.

Bancóldex ha venido implementando una infraestructura que soporta el desarrollo de soluciones nuevas o mejoradas, contando desde 2020 con una **oficina de innovación – ODI**, liderada desde la presidencia del Banco. La misión de esta oficina es fomentar la cultura de innovación y proveer lineamientos y herramientas metodológicas, impulsando el pensamiento divergente y convergente para la generación y puesta en marcha de soluciones innovadoras.

La innovación ha tomado un papel holístico y preponderante en Bancóldex. Se incentiva a **todos los colaboradores** a sostener y mantener empatía con los clientes, entender sus necesidades y generar soluciones innovadoras apalancadas en la **creatividad**.

Igualmente, se **promueve la investigación**, se fomenta la **colaboración** mediante el trabajo en equipo interdisciplinario, el **intercambio de conocimientos**, la **retroalimentación constructiva** y el **apoyo mutuo**. Además, de manera abierta se promueven las **alianzas estratégicas** con actores externos para aprovechar su experiencia, acelerar aprendizajes y ofrecer mejores soluciones.

Siempre con el cliente en centro, se inicia con la identificación de un problema a resolver, pasando por la ideación de la solución, prototipado, viabilidad e implementación de un producto mínimo viable, para finalmente ajustarlo y escalarlo dentro de la organización.

Para el desarrollo de nuevas soluciones, Bancóldex implementa el siguiente modelo de innovación:



La medición del resultado de las innovaciones realizadas está dada entre otros por, su desempeño, satisfacción y fidelización del cliente, generación de impacto y posicionamiento, participación de mercado, eficiencia y apertura de nuevos mercados.

Soluciones Innovadoras

A partir de diferentes ideas recopiladas al interior de la organización, fruto del proceso de incentivar la innovación, se ha liderado el desarrollo e implementación de tres (3) soluciones innovadoras a destacar que son: **neocrédito, finbi y leasing digital**.

Para la estrategia 2024 – 2026 Bancóldex continuará explorando soluciones que apoyen el cierre de brechas como **inclusión financiera, internacionalización, modernización, industrialización, desarrollo sostenible, formación y capacitación** que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las mipymes del país.

GOBIERNO CORPORATIVO



El modelo de gobierno corporativo de Bancóldex tiene el reto de asegurar su estabilidad y los mecanismos para seguir fortaleciéndose.

La Estrategia Corporativa del Banco incorpora una profundización en la dinámica del crédito directo y el rol de Bancóldex como banco de desarrollo y la estrategia de sostenibilidad, por lo que continuar trabajando de manera decidida en la estructura de gobierno corporativo permitirá responder adecuadamente a su ejecución.

El gobierno corporativo está en constante evolución, si bien se han hecho ajustes, el Banco debe continuar asegurando procesos de toma de decisiones que aborden de manera adecuada los elementos propios del riesgo directo (ahora a mayor escala), y se gestionen de manera efectiva los riesgos y controles en esta materia, desde las instancias de gobierno.

A medida en que el Grupo Bicentenario continúe su consolidación, supone para el Banco el desafío de articular adecuadamente su estructura de gobierno corporativo con la lógica de conglomerado financiero, en cuya cabeza se encuentra el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de manera que al mismo tiempo ejecute su objeto social con un balance responsable y eficiente entre la rentabilidad económica y social esperada como banco de desarrollo.

Adicionalmente, la Ley 2294 de 2023- Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 incorporó disposiciones que inciden directamente en la composición de la Junta Directiva de Bancóldex, por lo que será necesario también incorporar este factor en el fortalecimiento de gobierno corporativo del Banco.

En la Ley 2294 de 2023 – PND hay tres artículos con incidencia directa en la composición de la Junta Directiva del Banco:

ARTÍCULO	EFFECTO EN BANCÓLDEX
345 JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ESTATAL	<ul style="list-style-type: none"> Número impar de miembros, sin suplentes. Contar con miembros independientes. Propender por la paridad de género. La Asamblea General de Accionistas determinará el número de miembros y la transición.
346 JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS EMISORES DE VALORES	<ul style="list-style-type: none"> Miembros principales. 25% independientes. 30% mujeres. Plazo máximo hasta el 1° de julio de 2026.
346 JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS EMISORES DE VALORES	<ul style="list-style-type: none"> Miembros principales. 25% independientes. 30% mujeres. Plazo máximo hasta el 1° de julio de 2026.
347 JUNTA DIRECTIVA DE LOS ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS	<ul style="list-style-type: none"> 30% mujeres Plazo máximo hasta el 1° de julio de 2026.

De la misma manera, con base en el artículo 369 de Ley 2294 de 2023 – PND, Grupo Bicentenario, se encuentra elaborando el decreto para homogeneizar las disposiciones que regulan la gobernanza de las entidades del grupo. En este decreto se busca definir la composición de las juntas directivas, de acuerdo con los parámetros establecidos por el artículo 345 de la misma ley, es decir, un número impar, sin suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas, con un mínimo de independientes y establecer la participación mínima del 30% de mujeres.

Por el contexto normativo antes presentado, Bancóldex deberá implementar los cambios en la composición de su Junta, de una forma planeada y ordenada.

De otra parte, en 2023 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE actualizó el documento que contiene los Principios de Gobierno Corporativo del G20. Este documento es una orientación para la formulación de la política pública, del marco legal, regulatorio e institucional del gobierno corporativo. Así mismo, está en curso la actualización, por parte de la OCDE, del documento que contiene las directrices sobre el gobierno corporativo de las empresas de propiedad estatal, cuya versión actual es de 2015. **La tendencia que se observa en la actualización de estos documentos es la de incorporar la variable del cambio climático, la sostenibilidad, la resiliencia en las organizaciones, desde su estructura de gobierno corporativo.** Dada la adherencia de Colombia como miembro de la OCDE, tales principios y directrices se deberán ver reflejados en la política pública o marco regulatorio, por lo que es oportuno que en Bancóldex se revisen las oportunidades de actualización que tienen dichos documentos, para permanecer alineados a los más altos estándares en la materia y a la probable actualización de políticas o del marco regulatorio en ese sentido.

En consecuencia, se configuran tres retos:

- I. Continuar consolidando la estructura de gobierno corporativo que atienda los procesos de toma de decisión que abordarán los elementos propios del riesgo directo.
- II. Acoplar la composición de la Junta Directiva del Banco a las disposiciones del Plan Nacional de Desarrollo y a su normativa reglamentaria.
- III. Mantener la estructura de gobierno corporativo del Banco alineada a los más altos estándares impartidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE

Contribución de la iniciativa del fortalecimiento del gobierno corporativo a los ODS:



TALENTO HUMANO



Para atender los retos planteados en los próximos años, es necesario preparar al talento de la organización en varios frentes y así garantizar que la transformación sea sostenible. **Los esfuerzos se enfocarán en aumentar la productividad individual, adaptar la estructura organizacional de Bancóldex, evolucionar la cultura organizacional que permita apropiarse efectivamente la dinámica del negocio de primer piso, preparar la siguiente generación de liderazgo y construir una planta más diversa en temas de género, condición de discapacidad y empleo juvenil.**

Cada uno de estos frentes se desarrollarán de la siguiente manera:

1. Productividad

Se implementará un modelo de productividad orientado a:

- **Medir y hacer seguimiento a la productividad individual:** se identificarán las responsabilidades claves de cada posición, su medida de éxito y la evolución requerida para acompañar los retos del negocio. Aseguraremos el talento correcto en el lugar correcto que podrá generar renovación del talento por situaciones de productividad o cambio de perfil.
- **Fortalecer el talento con énfasis en habilidades digitales:** se desarrollarán las competencias técnicas y gerenciales como palanca para mejorar la productividad, impulsar el crecimiento del negocio y ampliar las capacidades digitales.
- **Consolidar un equipo de alto desempeño:** evolucionar el actual modelo de desempeño incluyendo componentes de productividad como herramienta para impulsar los resultados.
- **Evolucionar el esquema de compensación variable para los equipos comerciales:** recomponer la estructura salarial de los equipos comerciales para incluir esquemas de compensación variable que impulsen el logro de los resultados de corto plazo.

2. Estructura organizacional

Se fortalecerá el *front, middle y back* para atender los retos del negocio con énfasis en los productos directos del segmento pyme y

empresarial. Continuaremos consolidando capacidades en la tesorería para fondeo, en fondos de capital para el levantamiento de recursos y en las áreas de producto para la consecución de aportes. Se reforzarán las capacidades en transformación digital, tecnología y procesos para acompañar el crecimiento del negocio y la transformación del Banco.

3. Cultura Organizacional

Para apalancar la transformación del negocio, el Banco trabajará en evolucionar la cultura organizacional que facilite el cumplimiento de la estrategia, con atributos que permitan consolidar efectivamente la dinámica del negocio de primer piso. Continuaremos con la apropiación de los valores corporativos del Banco (empatía, voluntad, creatividad, excelencia, integridad y colaboración).

Se definirá la cultura que necesita el Banco para acompañar la estrategia, el ajuste del modelo de liderazgo, la medición de la cultura actual versus la deseada y los planes de acción para ir avanzando en la apropiación de la cultura definida, teniendo como meta llegar al 70% en el 2026.

4. Plan de sucesión

Teniendo en cuenta la alta dinámica del mercado laboral y el relevo generacional a futuro del Banco, se continuará preparando la siguiente generación de liderazgo, a través de la implementación de experiencias de desarrollo desafiantes. De esta forma, los funcionarios identificados estarán en un mejor nivel de preparación cuando se presenten las oportunidades de crecimiento al interior del Banco.

Para el 2026, se espera tener el 60% de los cargos de liderazgo con sucesores “listos ya” (RN) o a 1 experiencia de desarrollo (R1).

Adicionalmente se implementará el proceso de sucesión para las posiciones críticas de contribución individual.

5. Diversidad e inclusión

Los esfuerzos en equidad de género estarán enfocados en socializar internamente la política DEI (diversidad, equidad e inclusión) e implementar el 100% de las acciones propuestas.

Se generarán oportunidades laborales para las PcD (personas en condición de discapacidad) y se implementará el Plan Padrino para patrocinar estudios superiores a PcD asegurando la oportunidad de tener experiencia laboral en el Banco. La meta para el 2026 es contar con el 4% de la población del Banco en condiciones de discapacidad (80% de las posiciones serán creadas y el 20% de las posiciones serán adaptadas de la planta vigente).

En empleo juvenil, se generarán oportunidades laborales en posiciones de entrada sin experiencia previa, se implementará el programa de profesionales en entrenamiento, y continuaremos desarrollando el programa de pasantías de verano remuneradas para estudiantes de pregrado. La meta de 2026 es que 90 jóvenes hayan tenido la oportunidad de adquirir su primera experiencia laboral formal en Bancóldex.

