

INFORME DE GESTIÓN PRESIDENCIA DE MARIO SUÁREZ MELO

SEPTIEMBRE 2017- DICIEMBRE 2018





Mario Suárez Melo
Presidente Bancóldex

Introducción:

Asumí la presidencia del banco el 4 de septiembre de 2017. En estos 15 meses hemos – y me refiero a todo el equipo de trabajo- desarrollado una intensa labor, que se resume así:

1. Año histórico de desembolsos en Bancóldex

En el 2018 nos enfocamos en estimular los desembolsos y mejorar la cobertura en el mercado. Alcanzamos desembolsos superiores en un 35% con respecto al año 2017, pasando de \$3,5 billones de desembolsos a \$4,7 billones, beneficiando a más de 95.000 empresarios en todo el territorio nacional, superando los 79.000 atendidos el año anterior. El nivel de desembolsos ha sido el más alto en toda la historia del Banco.

Para alcanzar la meta de desembolsos ejecutamos una estrategia de acercamiento con los bancos comerciales en diferentes niveles y profundizamos la relación con las cámaras de comercio, gremios y asociaciones con el fin de diseñar nuevas líneas de crédito de acuerdo con sus necesidades particulares.

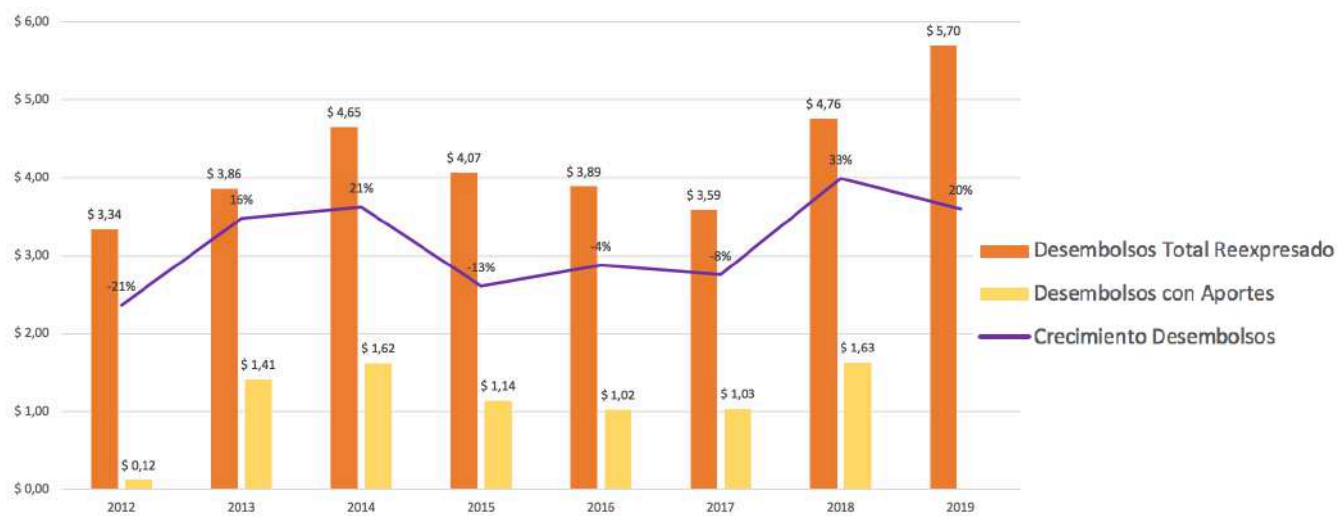
Durante el 2018, vinculamos a 11 nuevas microfinancieras, llegando a

79, lo cual permitió que los recursos de Bancóldex llegaran a más microempresas, ampliando así la cobertura de atención en el país.

Financiamos más de 340.000 millones de pesos en líneas dirigidas exclusivamente a proyectos verdes de desarrollo sostenible y eficiencia energética del sector empresarial, esto representa un crecimiento del 668% frente al 2017. Mantuvimos la política de no financiar medios de transporte que utilicen combustibles contaminantes como el diesel, sentando así un precedente en el sector financiero, para contribuir al mejoramiento de la calidad del aire.

Reactivamos el negocio de bancos corresponsales en el exterior, el cual en 2018 representó colocaciones de crédito por USD 245 millones.

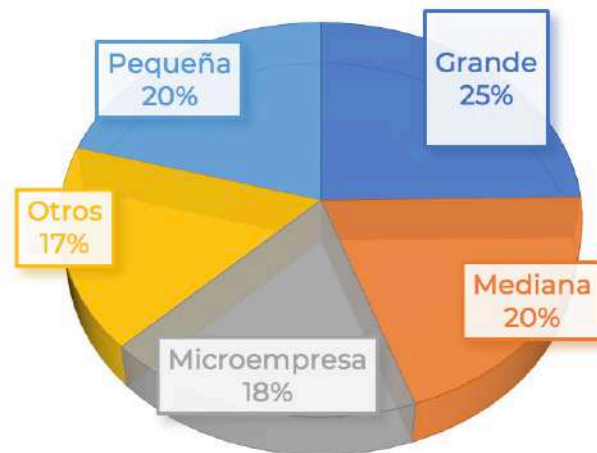
Así mismo, el 2018 ha sido el año en que más se han multiplicado los aportes recibidos del Gobierno Nacional para líneas especiales con tasas



inferiores a las comerciales.

El 40% de los desembolsos de 2018, se destinaron para las Pymes y el 18% para las microempresas. Esto confirma la orientación de Banco de financiar preferencialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

DISTRIBUCIÓN (%) DESEMBOLSOS POR TAMAÑO DE EMPRESA



1.1. Evaluación riesgo crédito directo

En cumplimiento de la estrategia trazada, continuamos desarrollando el programa piloto de crédito directo, bajo unos criterios de elegibilidad definidos por el Banco, que complementan la oferta del sistema financiero. Entre último trimestre de 2017 y el primer semestre del 2018 se definieron las políticas, procesos y procedimientos necesarios para el Crédito Directo de Bancóldex.

En el tercer trimestre de 2018, el catálogo acumulado de proyectos en

estudio para crédito directo ascendió a USD 1.100 millones distribuido en 115 empresas y proyectos. Para el cierre del 2018, se estiman desembolsos por un valor cercano a los USD 17 millones.

2. Optimización institucional

Introducimos cambios en la estructura organizacional para lograr una mayor operatividad de la misma, ajustándola a los requerimientos planteados por la estrategia.

En diciembre de 2017, tomamos la decisión de simplificar la estructura del Banco, eliminando la Gerencia de Relaciones Corporativas y reasignando

sus funciones. A lo largo de 2018, se eliminaron algunos cargos, como resultado de los ajustes de eficiencia de la estructura y a vacantes que no se reemplazaron. Los ajustes en la estructura generaron ahorros por valor de \$2.100 millones.

La vicepresidencia comercial cambió su organización por plataformas y se estructuró en 5 nuevos grupos especializados para atender: a) intermediarios financieros, b) banca empresarial c) negocios especiales. d) microfinanzas y e) mercadeo.

Así mismo, realizamos los siguientes cambios en la estructura organizacional para hacerla más eficiente:

- ▲ Reubicación del Departamento de Fondos de Capital en la Vicepresidencia Financiera y Administrativa.
- ▲ Reubicación de la Oficina de Consultoría y Formación en la Gerencia de Planeación Estratégica.
- ▲ Reubicación del Proceso de Gestión Documental en el Departamento de Operaciones.
- ▲ El manejo contractual pasó a la secretaría general.

Por otra parte, de cara a la nueva concepción de riesgo del Banco, ajustamos la estructura de la Vicepresidencia de Riesgos con la creación de la Dirección de Riesgo de Crédito Directo, incorporando funcionarios con habilidades específicas

para desarrollar análisis de riesgo para este tipo de crédito. También se adicionó el equipo humano para la medición de impacto y los resultados de los programas que se realizan.

2.1. Consejos Regionales.

Para acercar nuestra gestión a las regiones, durante el primer trimestre del año creamos los Consejos Regionales en: Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y la Zona Cafetera. Estos espacios, con la participación de empresarios reconocidos de cada región, tienen como objetivo responder de manera diferenciada a las necesidades de cada una de estas zonas, orientando la toma de decisiones del Banco en las regiones.

2.2. Fortalecimiento de la función de la Junta Directiva.

Atendiendo a las mejores prácticas de gobierno corporativo, rediseñamos la dinámica de la Junta Directiva, centrando sus deliberaciones sobre los aspectos estratégicos del Banco.

Respondiendo a la recomendación del Comité de Gobierno Corporativo, llevamos a cabo una evaluación con un tercero para evaluar a la Junta Directiva en términos de: órgano colegiado, eficiencia de sus reuniones y mejores prácticas. Los resultados de esta evaluación fueron ampliamente satisfactorios.

3. Bancóldex, el Banco más eficiente del sistema financiero

Para 2018, nos trazamos alcanzar los mejores niveles de eficiencia dentro del sistema financiero nacional. Nos pusimos como meta tener una eficiencia de 31,67% con unos gastos de funcionamientos presupuestados en \$70.399 millones y un margen financiero bruto de \$222.298 millones. Para el cierre de 2018, alcanzamos una eficiencia de 31,35%, superando la meta y convirtiéndonos en la entidad más eficiente del sistema financiero colombiano.

Así mismo, en aras de lograr el mejor uso de los recursos, en 2018 disminuimos el presupuesto de gastos del Banco, pasando de \$74.229 millones en 2017 a \$70.399 millones en 2018, que corresponde a una disminución del 6%, principalmente por reducciones de \$1.926 millones en honorarios, de \$1.950 millones en gastos diversos y de \$686 millones en gastos de personal.

Por último, en aplicación de esta política de austeridad, se restringieron los gastos de viajes, de publicidad y de relaciones públicas.

4. Resultados Financieros

4.1. Nuevas fuentes de financiamiento.

Durante el año 2018, continuamos ejecutando la estrategia de captación

enfocada en optimizar el costo de fondeo y manejo de la liquidez. En moneda local, se realizaron dos emisiones de bonos con destinación específica (Bonos Sociales y Bonos Naranja), con buenos resultados pues en Bonos Sociales obtuvimos una demanda de 4,17 veces el valor ofertado y en los bonos naranja 2,9 veces lo ofertado inicialmente. Sumados los bonos colocados, incluyendo los verdes de 2017, hemos colocado en el mercado \$1 billón.

Adicionalmente, las captaciones en CDT's se orientaron hacia la parte corta de la curva, inclusive plazos a 180 días, aprovechando la disminución en los spreads de mercado en estos plazos. De otra parte, en el mes de diciembre de 2018, Bancóldex puso en marcha el producto de Cuentas de Ahorro Institucionales, el cual permitirá reemplazar una parte de los pasivos en CDT y Bonos y contar con un punto de referencia para el pasivo en la parte corta de la curva de rendimientos.

En el caso de moneda extranjera, durante el 2018 se evidenció una disminución significativa en la demanda por créditos en dólares, principalmente en el largo plazo. Debido a esta coyuntura, nuestra Junta Directiva aprobó convertir de dólares a pesos el saldo del crédito suscrito con el BID, por un valor de aproximadamente USD 90 millones. Esta operación nos permitió mejorar la estructura de fondeo en moneda extranjera. Lo anterior, significará para Bancóldex la optimización de sus líneas de crédito con la banca corresponsal y el acceso

a financiamiento en condiciones favorables para el Banco y en los plazos que requieren las operaciones de crédito en dólares.

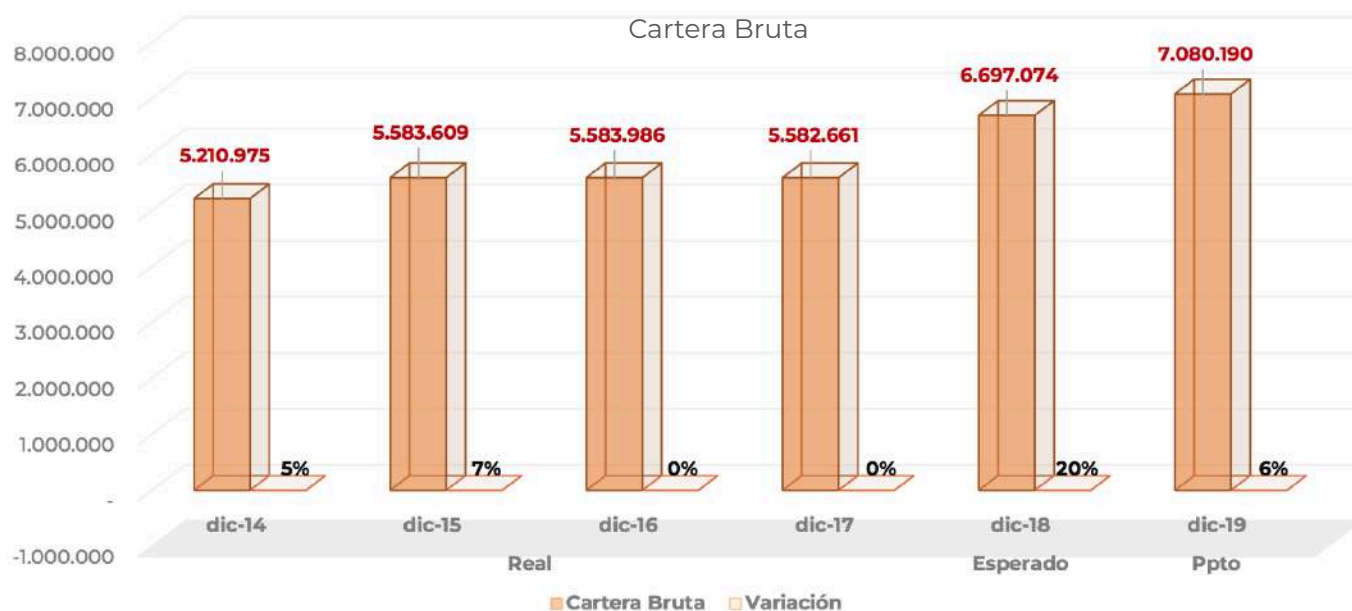
4.2. Financiación concesional y recursos no reembolsables de carácter internacional.

Durante el 2018, avanzamos en la ejecución de los recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el Fondo de Tecnología Limpia (CTF), para proyectos de eficiencia energética, energías renovables no convencionales en zonas no interconectadas.

También avanzamos en la negociación de un programa de crédito entre KfW Alemania y Bancóldex

por USD100 millones, dedicado a financiar el crecimiento verde. Adicionalmente, hemos trabajado con el Banco Europeo de Inversiones en la estructuración de una línea de crédito de aproximadamente €100 millones, esperando que el mayor porcentaje de la financiación vaya a créditos para MiPymes y grandes empresas ubicadas en zonas de posconflicto o estabilización. Los dos programas incluyen la negociación de recursos no reembolsables para apoyar iniciativas de intervención no financiera que acompañen los créditos.

4.3. Aumento en los saldos de cartera.

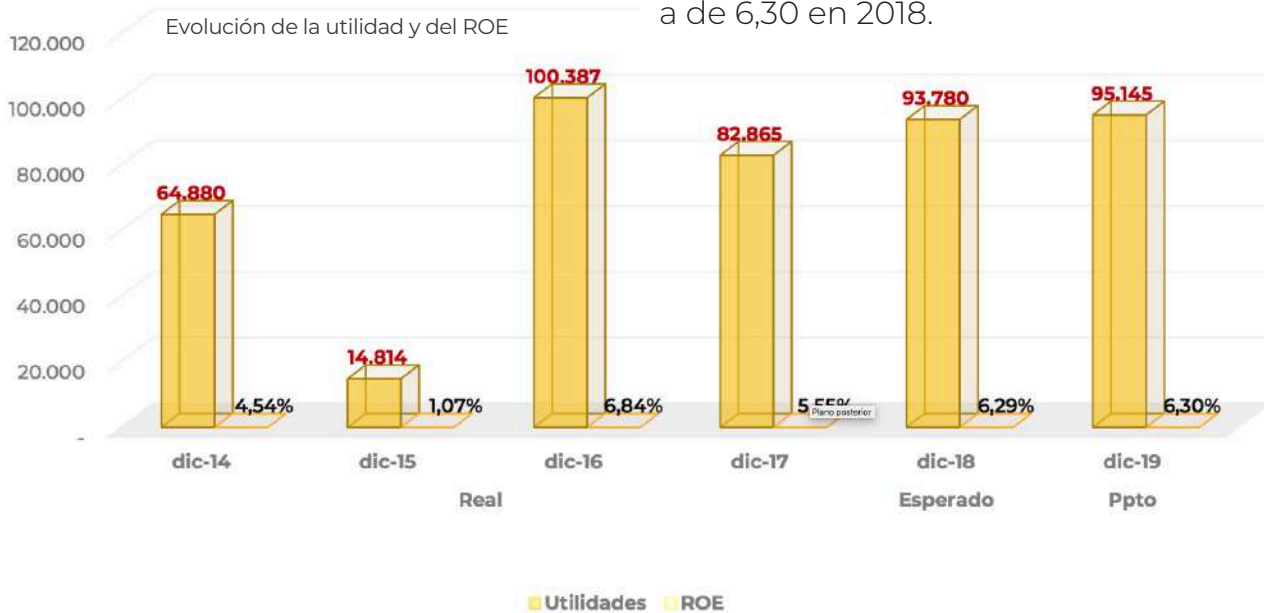


Durante los últimos tres años (2015-2017) como muestra la gráfica, no se registró un crecimiento significativo en la cartera de créditos del Banco. En 2018, se dio un cambio de tendencia en la colocación de créditos del Banco, creciendo el saldo de cartera en un 20% frente al 2017.

4.4. Evolución de la utilidad y del ROE¹

El Banco tiene el desafío de conjugar sus actividades de generación de

impacto social -como brazo ejecutor de política pública-, con la generación de valor para el accionista teniendo en cuenta que ni somos una empresa para “generar alta rentabilidad” ni estamos destinados a ser “fuente de ingresos fiscales para el Estado”². El cierre esperado de colocaciones de crédito para 2018 es de (\$4,7 billones), con una utilidad esperada de (\$93.780 millones), que corresponde a un incremento del 12% con respecto a 2017. Así mismo, el ROE tuvo un incremento de 0,8 puntos porcentuales pasando de 5,55% en 2017 a de 6,30 en 2018.



5. Cambio de ritmo

La demora y el aplazamiento no deben formar parte de nuestra cultura organizacional. Por ello decidimos introducir un cambio de ritmo para actuar con mayor rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de todas las actividades que realiza la Entidad, sin poner en riesgo la

seguridad y la prudencia.

Para lo anterior, avanzamos en acciones que han logrado un cambio en el ritmo de la organización. Establecimos compromisos comerciales mensuales -con seguimiento semanal- más una mayor dinámica de la fuerza comercial para el logro de los resultados.

¹ Retorno sobre capital (ROE, por sus siglas en inglés).

² Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3927.

También se tomaron otras medidas para agilizar la respuesta a las operaciones de nuestros clientes e intermediarios financieros, como:

- ▲ Desmaterialización de pagarés para las microfinancieras: estructuramos el esquema de pagarés electrónicos como garantías de operaciones de crédito celebradas con Entidades Orientadas a Crédito Microempresarial y se instrumentalizó para su implementación.

- ▲ Otorgar en 3 días el concepto preliminar de operaciones de crédito directo.

- ▲ Automatización de 52 actividades con software de robotización RPA.³

- ▲ Implementamos el concurso “Todos Participamos en el Cambio” en donde se recibieron 17 propuestas para mejorar la eficiencia del Banco o para aumentar las utilidades. Las propuestas se presentaron y analizaron frente a todo el personal, generando una motivación general sobre la necesidad de la innovación permanente.

- ▲ A partir del 10 de septiembre ingresamos a ACH, sistema de pagos de bajo valor del país. Con esto, ahora podemos realizar transferencias a nuestros clientes y hacer el pago de nómina, pago a proveedores y a terceros.

- ▲ Simplificamos la oferta de las líneas de crédito, reduciendo más de 100 líneas que existían a sólo 3 grandes líneas.

- ▲ Con el objetivo de promocionar las nuevas líneas de crédito avanzamos en una estrategia de hacerlas visibles al público mediante infografías en la página web y las redes sociales del Banco.

- ▲ En diciembre de este año, lanzamos la nueva página web del Banco, que cuenta con un diseño para que tanto los empresarios, los intermediarios financieros y el público en general, pueda conocer con facilidad los productos y servicios que ofrecemos.

- ▲ Por último, durante el 2018 avanzamos en la reestructuración del proceso de adquisición de bienes y servicios: modificamos el manual de adquisición de bienes y servicios, las políticas de ordenación del gasto y ejecutamos la primera fase del proyecto de automatización del proceso de abastecimiento.

6. Estrategia de los próximos 4 años

En agosto, realizamos un ejercicio de planeación estratégica con la participación de los miembros de la Junta Directiva y de la Administración, con el fin de determinar en líneas generales la actuación de Bancóldex en el mediano y largo plazo.

En este ejercicio de planeación estratégica -el primero que se hacía con participación de la Junta Directiva en pleno- definimos los

3. Robotic Process Automation software que permite automatizar actividades manuales repetitivas. Contribuye a disminuir la carga operativa y a eliminar el riesgo inherente a la manualidad; libera capacidades para participar en la implementación de proyectos e iniciativas estratégicas.

siguientes lineamientos estratégicos y ejes transversales de acción que se enumeran a continuación, que serán el marco de la acción del Banco en los 4 años del actual Gobierno:

1. BANCOLEX COMO BANCO DE DESARROLLO

2. INSTRUMENTO DE POLÍTICA PÚBLICA

3. FOMENTO A LAS EXPORTACIONES

4. MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO Y PROMOCIÓN DE ENERGÍAS ALTERNATIVAS

5. APOYO A LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD CON ÉNFASIS EN LAS MIPYMES Y EL EMPRENDIMIENTO

6. EL CRÉDITO DIRECTO COMO UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL RIESGO

7. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

8. LA DIGITALIZACIÓN DEL BANCO

9. TALENTO HUMANO

10. GRUPO BANCÓLDEX

Todo lo anterior resume la gestión de 2018.





INFORME DE GESTIÓN PRESIDENCIA DE MARIO SUÁREZ MELO

SEPTIEMBRE 2017- DICIEMBRE 2018

VIGILADO
SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
DE COLOMBIA



El progreso
es de todos

Mincomercio

BANCOLDEX
GRUPO **BANCOLDEX**



www.bancoldex.com

