



**BANCOLDEX**



# INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y DEL PRESIDENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS **2011**

ENE

FEB

MAR

ABR

MAY

JU





INFORME DE LA JUNTA  
DIRECTIVA Y DEL PRESIDENTE  
A LA ASAMBLEA GENERAL  
DE ACCIONISTAS **2011**

ENE

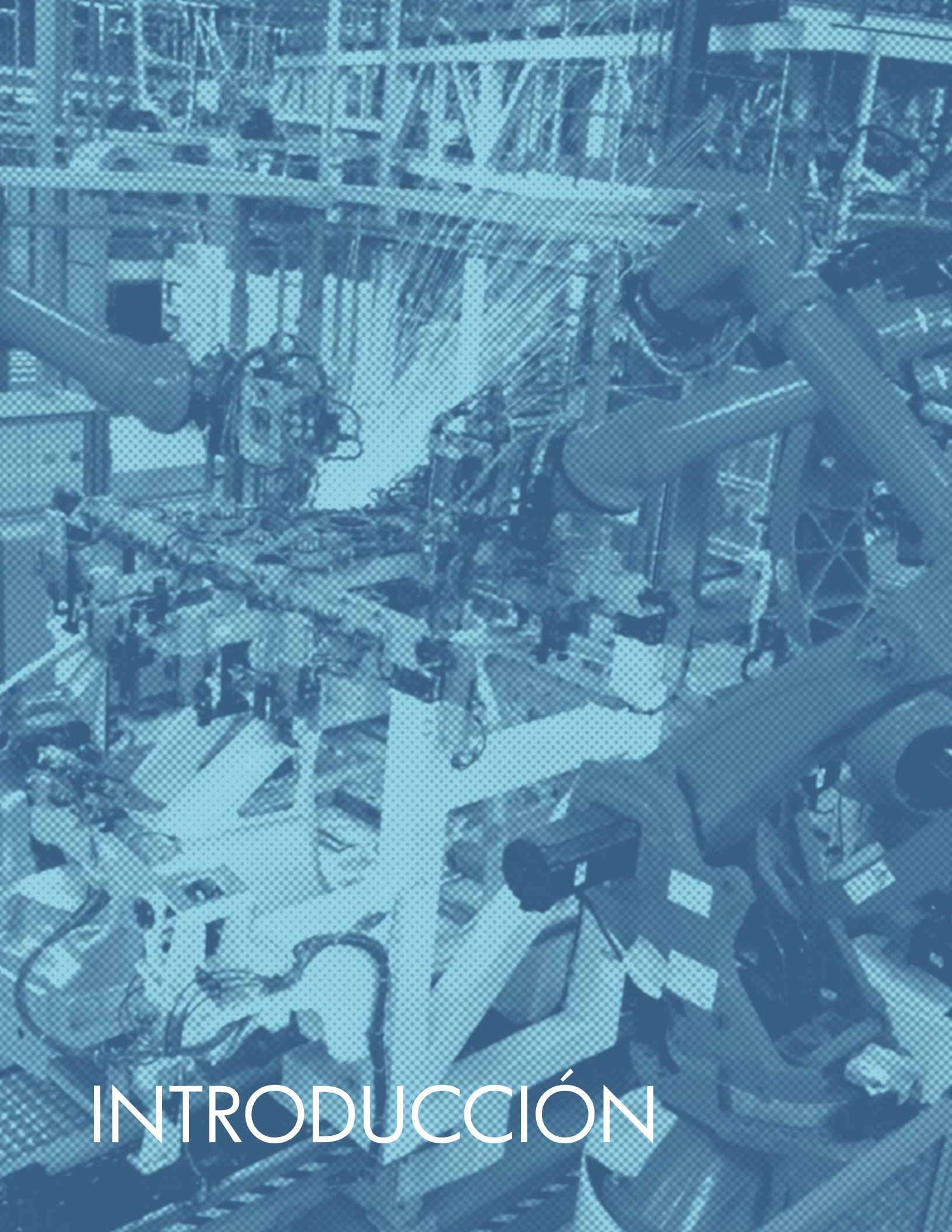
FEB

MAR

ABR

MAY

JU



# INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN

En 2011, el desempeño del país superó las expectativas de los analistas en contraste con el comportamiento de economías como la europea y la de Estados Unidos, donde se observó un deterioro general en el panorama financiero. La economía colombiana mostró un mejor dinamismo y entró en una senda de crecimiento que se consolidó en el último trimestre del año. Adicionalmente, se percibió un excelente ambiente de negocios, acompañado por un buen comportamiento de la inversión extranjera y de las exportaciones, al igual que de un menor nivel de desempleo. Por otra parte, el año se caracterizó por un crecimiento importante del crédito para acompañar la buena dinámica del aparato productivo.

Para Bancóldex, el ambiente favorable de negocios se reflejó en un excelente comportamiento anual del crédito. En particular, el último mes del año marcó los mayores niveles de desembolsos tanto en moneda local como extranjera en la historia. Este entorno optimista permitió durante el año ampliar la profundización en la atención a las Mipymes a través del fortalecimiento de la presencia regional. Así mismo, el Banco se enfocó en ofrecer productos destinados a la modernización y a la reconversión industrial, amplió y fortaleció la red de distribución de recursos financieros, apoyó la compra de productos y servicios colombianos, continuó impulsando el fortalecimiento empresarial con programas de formación en gestión y dio continuidad al programa de inversión en fondos de Capital Privado. Finalmente, consciente de su función de Banco de Desarrollo, apoyó a sectores con problemáticas específicas como la ola invernal con líneas en condiciones especiales.

Este buen desempeño se confirmó con los resultados obtenidos en una evaluación<sup>1</sup> donde se analizó el impacto de la actividad crediticia de Bancóldex en el desempeño de las empresas, con énfasis en el impacto de las líneas de modernización. En esta evaluación de impacto se encontró que existe una correlación positiva entre el uso de crédito de Bancóldex de mediano y largo plazo y el crecimiento de las empresas en los años posteriores al desembolso del crédito. Por otra parte, se observó que las empresas que recibieron créditos Bancóldex reflejaron un aumento de la producción de 24%, un aumento de los niveles de empleo de 11%, un incremento de la inversión de 70% y un aumento de la productividad de 10% con respecto a las empresas que no recibieron recursos del Banco. Adicionalmente, se destacó un efecto positivo de las líneas de corto plazo en el sector exportador, el cual aumentó sus niveles de ventas al exterior y amplió la oferta exportable.

1 | Evaluación de impacto realizada a Bancóldex por parte del BID bajo la coordinación de Fernando De Olloqui y en alianza con las economistas Marcela Eslava y Marcela Meléndez. El estudio cubrió el periodo entre 2000 y 2009.

Por otra parte, en 2011 se inició una nueva era para Bancóldex que fortaleció su función como Banco de Desarrollo. Su compromiso dentro del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos” representa nuevos retos para atender y promover el desarrollo empresarial del país. En este sentido, la estrategia del Gobierno de diseñar e implementar un modelo de Banca de Desarrollo Integral, dentro de un marco de crecimiento sostenible y competitividad, se estableció como uno de los lineamientos estratégicos para apoyar las locomotoras para el crecimiento y el empleo del país. De acuerdo con el lineamiento anterior, Bancóldex migrará hacia este modelo, incorporando funciones de agencia de desarrollo y ofreciendo servicios complementarios al crédito.

Para lo anterior, el Banco fue encargado de realizar las acciones necesarias para poner en funcionamiento la Unidad de Desarrollo e Innovación (UDI), así como de establecer los cronogramas de actividades y requisitos para administrar los recursos tanto del Fondo de Modernización e Innovación para las micros, pequeñas y medianas empresas, como del Programa de Transformación Productiva (PTP).

Este proceso de estructuración, montaje y puesta en operación de la Unidad de Desarrollo e Innovación culminó positivamente en el mes de octubre. Lo anterior implicó para el Banco un proceso de adaptación y aprendizaje durante el año que se concentró en el apoyo de la implementación de proyectos estratégicos prioritarios relacionados con la estructuración de los nuevos roles a asumir. Por su parte, la reasignación de recursos, el fortalecimiento de los procesos y la construcción de una infraestructura adecuada permitió terminar el año con una gestión con resultados satisfactorios.

En lo que se refiere al Programa de Inversión “Banca de las Oportunidades”, durante el año, la gestión se concentró en fortalecer los instrumentos para aumentar la inclusión y bancarización de la población. En este sentido se destacó la consolidación de la ampliación de cobertura en 183 municipios, la apertura de 22 Corresponsales No bancarios (CNB) en barrios marginales, el diseño de programas de educación financiera, la implementación de la banca móvil para el pago de subsidios condicionados, la asistencia técnica para implementar metodologías de banca comunal y finalmente el cumplimiento con la meta de crédito a microempresarios.

La efectividad organizacional, como elemento necesario para el logro de los resultados misionales, continuó su proceso de consolidación fundamentada en el fortalecimiento de la capacidad de su capital humano, estructuras tecnológicas versátiles y robustas y una arquitectura funcional orientada a la calidad y excelencia.

Finalmente, consciente de la responsabilidad y de los nuevos retos que implicaría para Bancóldex el fortalecimiento de la entidad como un modelo de Banca de desarrollo integral, se modificaron

los lineamientos estratégicos de la misión y de la visión del banco con el fin de incluir los nuevos elementos vigentes para enmarcar la gestión a partir de 2012.

A continuación se presenta el informe completo de la gestión del Banco durante el año 2011, en el que se incluye lo correspondiente a los mandatos normativos, aspectos relacionados con la gestión de riesgos, gestión de calidad, sistema de control interno, situación jurídica, gobierno corporativo, transacciones con partes relacionadas con capital, subordinadas, propiedad intelectual y derechos de autor, entre otros.



COMPORTAMIENTO  
DE LA ECONOMÍA  
EN **2011**



## COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA EN 2011

Durante 2011, la economía mundial mostró resultados disímiles que mantuvieron la incertidumbre sobre la solidez y rapidez de la recuperación de la crisis financiera de 2008 y 2009. En Estados Unidos se observó un dinamismo más lento al esperado, situación que llevó a una reducción en el pronóstico de crecimiento del PIB para 2011<sup>2</sup>, que actualmente se estima en 1,5%. El mercado laboral mejoró paulatinamente y la tasa promedio de desempleo disminuyó con relación a la registrada en 2010<sup>3</sup>; sin embargo ésta se mantuvo en niveles altos. La actividad del mercado inmobiliario continuó débil y los precios siguen sin recuperarse. Por su parte, en Europa se observó un deterioro general en el panorama económico, el cual fue impulsado por las crisis fiscales de países como Grecia<sup>4</sup>, Portugal e Irlanda, entre otros<sup>5</sup>, lo que condujo a cuestionamientos sobre la viabilidad del Euro y de la misma Unión Europea. El auge de mercados emergentes como Brasil, China, India y Rusia ayudó a moderar el impacto negativo del contexto económico de las economías avanzadas. No obstante, en 2011 se observó una ligera desaceleración en el crecimiento de dicho países<sup>6</sup>.

Lo anterior, sumado a la pérdida de confianza de los inversionistas ante la búsqueda de soluciones rápidas y eficaces por parte de las autoridades políticas en EE.UU y Europa, condujo a un incremento de la volatilidad en los mercados financieros y a la preferencia por activos refugio. Por su parte, las autoridades monetarias implantaron medidas para proveer liquidez suficiente en los mercados y evitar contracciones en el suministro de crédito a la economía<sup>7</sup>.

Por su parte, en 2011, la economía colombiana mostró un mejor dinamismo y se espera un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) alrededor de 5,5%. El crecimiento estuvo impulsado por el comportamiento de la demanda interna a través de una mayor inversión, así como un incremento del consumo de los hogares. Entre enero y septiembre de 2011, el consumo de los

2 | El Fondo Monetario Internacional (FMI) en el World Economic Outlook de abril de 2011 esperaba un crecimiento del PIB de 2,8%, mientras que en el reporte de septiembre de 2011 el pronóstico bajó a 1,5%.

3 | Entre enero y diciembre de 2011 la tasa de desempleo se ubicó en 8,9% frente a 9,6% en el mismo periodo de 2010.

4 | Grecia fue el país que presentó el mayor deterioro fiscal de la Zona Euro, razón por la cual en mayo la Unión Europea y el FMI tuvieron que otorgarle un segundo paquete de ayuda por EUR 78.000 millones.

5 | También se destacó el deterioro fiscal de países como Italia y España, situación que se reflejó en un importante deterioro de sus bonos soberanos.

6 | Con excepción de Rusia, los países registraron tasas de crecimiento menores a las observadas en 2010.

7 | En agosto de 2011, la Reserva Federal de EE.UU anunció que mantendría la tasa de interés overnight inalterada en 0,25% hasta mediados de 2013. Por su parte el Banco Central Europeo redujo la tasa de interés overnight de 1,5% a 1,0%.

hogares registró una variación anual de 6,7%, mientras que la inversión (formación bruta de capital) registró 18,7%. Por el lado de la oferta, el crecimiento del PIB fue liderado por la explotación de minas y canteras, sector que en los últimos años ha venido registrando una muy buena dinámica y se ha consolidado como uno de los principales receptores de inversión extranjera. Entre enero y septiembre, este sector acumuló un crecimiento de 12,6%, seguido por sectores relacionados a los servicios, como el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones y el sector de comercio, con variaciones de 7,2% y 6,6% respectivamente. Por último, los resultados económicos se reflejaron en la evolución de mercado laboral; en noviembre la tasa de desempleo se ubicó en 9,2%, frente a 10,8% registrado en el mismo periodo de 2010.

Por el lado del comercio exterior, entre enero y octubre se observó un crecimiento significativo de las exportaciones (42,2%)<sup>8</sup>, gracias a la excepcional dinámica de las ventas de productos tradicionales (56,8%). Por su parte, las exportaciones no tradicionales se incrementaron 17,6%, aunque su comportamiento estuvo limitado por la lenta recuperación de socios comerciales como EE.UU y la Unión Europea y por la notable reducción del comercio con Venezuela. En cuanto a las importaciones, su comportamiento se favoreció por la dinámica generada por la demanda interna y entre enero y octubre se presentó un crecimiento de 37,1%. Lo anterior condujo a la generación de un superávit en la balanza comercial, el cual alcanzó en octubre USD 3.401 millones, así como al fortalecimiento de los términos de intercambio.

Al cierre de 2011, la inflación se ubicó en 3,73%, dentro del rango meta fijado por el Banco de la República (2%-4%). La recuperación de la economía y el impacto de la ola invernal sobre los precios de los alimentos generaron presiones para el incremento del índice de precios al consumidor durante el año. Lo anterior condujo al Banco de la República a iniciar una política de contracción monetaria mediante el incremento de la tasa de interés de referencia. En el transcurso del año, el Banco de la República incrementó la tasa repo en siete oportunidades y la llevó desde 3,0% hasta 4,75%.

Durante el año se observó un fortalecimiento del peso colombiano (COP) y la tasa de cambio promedio se ubicó en COP 1.848,17, es decir, COP 49,72 menos que la registrada en 2010 (COP 1.898,89). Lo anterior se explica por la rápida recuperación de algunas economías emergentes de Asia y de Latinoamérica, lo que se reflejó en una mayor entrada de flujos de capital para inversión extranjera directa (IED) y la consecuente apreciación de las monedas. En el caso colombiano, entre enero y septiembre, la IED registró un crecimiento de 88,7% frente a 2010 y alcanzó USD 10.821

8 | Al cierre de octubre, las exportaciones totales alcanzaron USD 46.297 millones.

millones<sup>9</sup>. No obstante, debido a la incertidumbre por la situación fiscal de Europa, desde septiembre se presentó un aumento de la aversión al riesgo en los mercados financieros que generó preferencia por activos refugio y el fortalecimiento del USD. De acuerdo con lo anterior, la TRM de cierre de año fue de COP 1942,07, lo que fue equivalente a una depreciación de 1,5%.

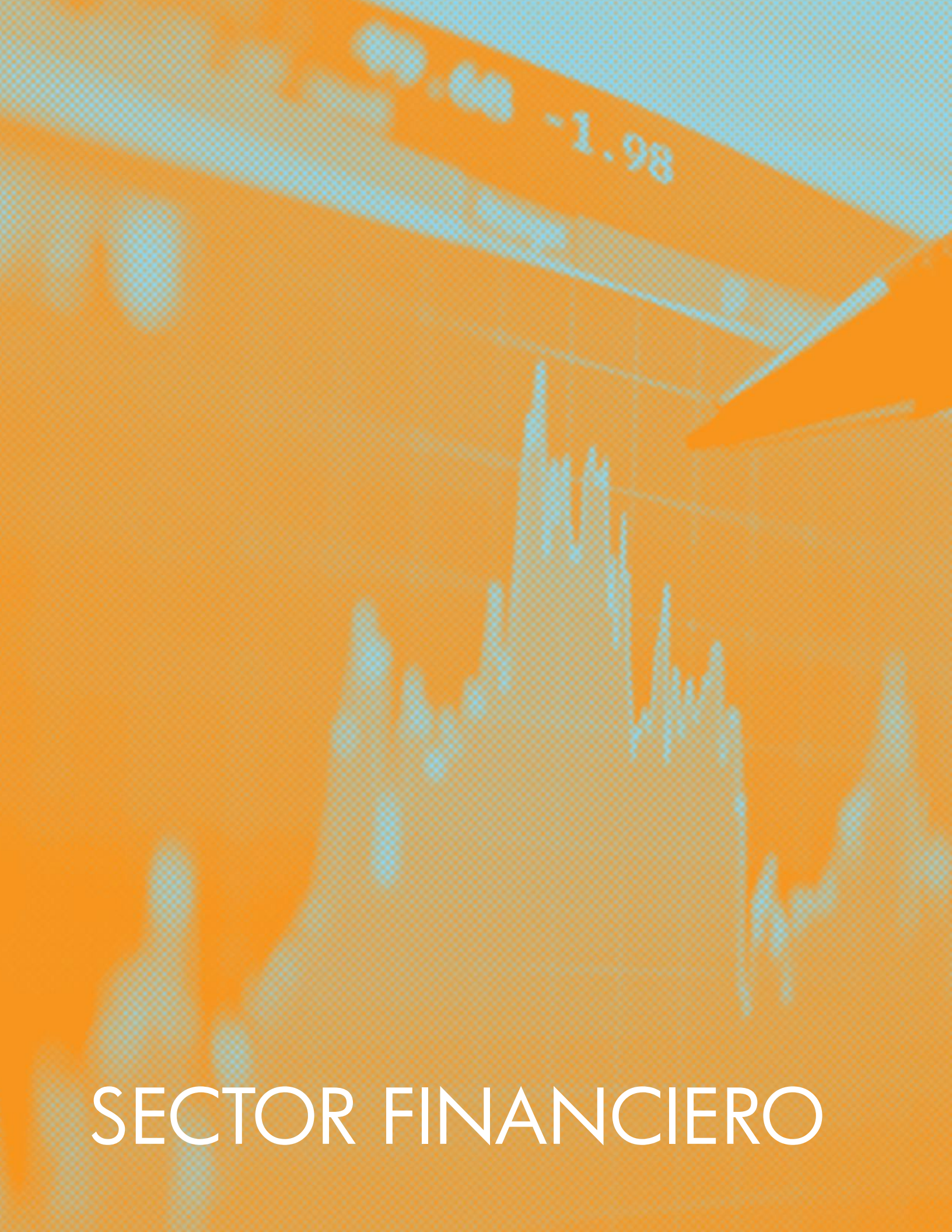
En materia fiscal, el mejor dinamismo de la economía tuvo un impacto positivo en el recaudo tributario y se estima que en 2011 los ingresos tributarios del Gobierno Nacional Central (GNC) crecieron por encima de 25%<sup>10</sup>. Lo anterior condujo a una reducción del déficit del GNC que pasó de 3,8% del PIB en 2010 a 3,2% del PIB en 2011. De acuerdo con lo anterior, el déficit del Sector Público No Financiero (SPNF) y Sector Público Consolidado (SPC) se ubicaría en 2,8% del PIB y 2,9% del PIB respectivamente. Vale la pena destacar que en junio, el Senado de la República aprobó el proyecto de ley que establece la implementación de la Regla Fiscal<sup>11</sup>, con la cual se buscará una mayor disciplina fiscal y asegurar una mayor sostenibilidad de la deuda pública. Las buenas perspectivas de crecimiento y la mayor solidez en las finanzas públicas fueron factores determinantes para que en el primer semestre de 2011, las agencias calificadoras Moody's, Standard and Poor's y Fitch Ratings, le otorgaran al país el grado de inversión para la deuda soberana de largo plazo.

Para el 2012 se espera que se mantenga el ritmo de crecimiento económico del país, gracias a una positiva dinámica de buena parte de los sectores económicos, la inversión y el comercio exterior. Sin embargo, por el desempeño de la actividad económica se podrían esperar posibles aumentos de la inflación y de las tasas de interés. No obstante, existen riesgos en el entorno internacional, como una desaceleración del crecimiento de EE.UU y un deterioro de la crisis Europea, que podría afectar la dinámica de la actividad económica, en especial aquella relacionada con el comercio exterior.

**9** | Datos preliminares de la Balanza de pagos. Fuente: Banco de la República.

**10** | Datos preliminares del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Diciembre 22 de 2011.

**11** | Mecanismo que permite fortalecer la disciplina fiscal al establecer metas puntuales sobre el balance del Gobierno Central, de forma que su gasto esté acorde con sus ingresos estructurales o de largo plazo. El cumplimiento de dichos compromisos puntuales, permitirá para fortalecer las finanzas públicas en el mediano plazo y garantizar la sostenibilidad de la deuda pública y la estabilidad macroeconómica del país.



# SECTOR FINANCIERO

## SECTOR FINANCIERO<sup>12</sup>

Pese a que el 2011 se caracterizó por un entorno de alta incertidumbre de los mercados financieros internacionales, el sistema financiero colombiano tuvo un comportamiento positivo. La solidez de la banca nacional, la baja dependencia de los mercados financieros internacionales y el buen desempeño de la economía permitieron este resultado. Así las cosas, a noviembre de 2011, los establecimientos de crédito acumularon utilidades por COP 6,1 billones, cifra superior a la registrada en el 2010 (COP 5.4 billones).

Durante el año se observó una dinámica positiva del crédito. A noviembre de 2011, el saldo de la cartera alcanzó COP 213.1 billones y mostró un crecimiento anual de 22.2%<sup>13</sup>. Por modalidad, la cartera de consumo registró la mayor expansión, al presentar una variación anual de 25.2% seguida por la cartera comercial 21.5%<sup>14</sup>. El crecimiento de la cartera estuvo acompañado por una buena calidad crediticia, producto de la recuperación económica y del fortalecimiento de los procesos de colocación y cobro por parte de los intermediarios financieros. En noviembre de 2011, la cartera vencida representó 2,8% de la cartera total y el nivel de provisiones 163,2%<sup>15</sup>. No obstante, la cartera de consumo registró un leve deterioro frente al indicador registrado en los primeros meses del año.

Las inversiones registraron una tendencia creciente y continuaron con una participación importante en los activos (20%), contribuyendo positivamente con las utilidades. Dentro de las inversiones, los títulos de deuda pública tuvieron una participación del 57%<sup>16</sup> y registraron valorizaciones que contribuyeron con un 19% del total de los ingresos<sup>17</sup>.

El nivel de capitalización continuó siendo una de fortalezas de las entidades del sector financiero. La solvencia promedio de estas entidades fue 14,6% y superó en 5,6 puntos porcentuales el mínimo requerido. El capital más reservas creció 27% porque varias entidades adoptaron como política la capitalización de gran parte de las utilidades obtenidas en el 2010.

12 | Incluye únicamente establecimientos de crédito.

13 | En el 2010, para este mismo periodo de tiempo, el crecimiento fue de 16.4%

14 | La cartera hipotecaria creció el 12.4% como resultado de los incentivos establecidos por el Gobierno y la cartera de microcrédito el 38.4% apoyada en la conversión de algunas entidades no vigiladas por Superintendencia Financiera en bancos.

15 | A diciembre de 2010, el indicador de calidad era 2.9% y el indicador de cobertura 171.2%

16 | En nov-11 participaban con el 65%. Cálculos de Bancóldex.

17 | Al considerar la referencia más líquida del mercado, los TES con vencimiento el 24 de julio del 2020, se observa que en 2011 estos títulos acumularon una caída de 56 puntos básicos, que se reflejó en una mayor valorización de éstos títulos.

En general, los indicadores de rentabilidad<sup>18</sup> permanecieron en niveles adecuados y las utilidades se originaron en los mayores ingresos de cartera, la importante dinámica de recuperaciones y los ingresos por inversiones. No obstante, el margen financiero disminuyó por efecto de las mayores tasas de captación.

Para el 2012 se prevé que el crédito continúe con una dinámica de crecimiento, aunque a un menor ritmo que el 2011, en particular para algunos tipos de cartera, especialmente consumo, dado que algunas entidades aumentarán las exigencias para las colocaciones. Por su parte, se espera que la liquidez del sistema se fortalezca gracias a la aplicación de nuevas normas en esa materia, más estrictas y que se acercan a los nuevos estándares de Basilea. Sin embargo, ello podría restringir la disponibilidad de recursos líquidos en el mercado y eventualmente generar presión sobre las tasas de interés de captación. Por otra parte, se espera que la rentabilidad continúe siendo adecuada, aunque con márgenes menores debido a los mayores costos de financiamiento, menores ingresos por servicios y mayores requerimientos de activos líquidos. No obstante, los niveles de solvencia continuarán siendo adecuados.

18 | En noviembre de 2011, el sistema registró un ROAA de 2,6% frente a un ROAA de 2,5% en 2010.



# GESTIÓN Y LOGROS **2011**

# GESTIÓN Y LOGROS 2011

El 2011 fue un año caracterizado por dos hechos relevantes dentro del desenvolvimiento de la Institución:

- El primero hace referencia al papel que dentro del Plan Nacional de Desarrollo del nuevo gobierno entra a cumplir
- El desempeño del negocio de crédito como apoyo a los requerimientos de crecimiento del aparato productivo en su conjunto, sector comercio, industria y turismo así como específicamente lo que corresponde al acompañamiento al comercio exterior.

Bajo estos hechos a continuación se detallan los avances y logros en cada uno de estos frentes:

## 1 | BANCÓLDEX COMO ADMINISTRADOR DE RECURSOS



### Unidad de Desarrollo e Innovación- iNNpulsa Colombia

Las bases de la Ley 1450 del 16 de junio de 2011, por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - "PROSPERIDAD PARA TODOS" establecieron que el Gobierno Nacional debería apoyar la actividad empresarial e innovadora de las empresas mediante un conjunto de instrumentos de política industrial moderna, que se integran a través de la creación de la banca de desarrollo. Esta figura permitirá articular diferentes instrumentos, financieros y no financieros, ya



existentes y el diseño de nuevos instrumentos que tengan en cuenta las necesidades de los empresarios y los emprendedores.

Adicionalmente, las bases de la Ley 1450 de 2011 establecieron que Bancóldex migrará a un modelo de banca de desarrollo integral, incorporando funciones de agencia de desarrollo y ofreciendo servicios y actividades complementarias al crédito.



En este sentido, Bancóldex en el 2011 asumió el reto de poner en marcha la Unidad de Desarrollo e Innovación, de acuerdo con el direccionamiento definido por el Gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo de impulsar los sectores productivos del país y lograr que más empresarios incursionen en procesos de alto impacto con énfasis en innovación, la cual actuará a través de cuatro (4) grandes estrategias:

### *1. Emprendimiento Dinámico Innovador:*

El objetivo es apoyar el desarrollo de un ecosistema para el Emprendimiento innovador, y con su articulación y el fortalecimiento a la cultura emprendedora del país, fomentar la creación de empresas de alto valor y de base tecnológica, a través de instrumentos financieros y no financieros como: (a) asignación de recursos de inversión no reembolsable como para servicios de prototipaje empresarial, capital pre-semilla y semilla; (b) fomento de la industria de capital de riesgo a través de fondos de capital semilla y redes de inversionistas ángeles; (c) Apoyo a la academia, centros de investigación y instituciones de acompañamiento no académicas para el fortalecimiento de sus actividades de soporte al emprendimiento.

### *2. Innovación Empresarial y Competitividad – MiPymes:*

El Fondo de Modernización e Innovación para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, tiene como objetivo fortalecer este segmento empresarial. El Fondo, operado mediante convocatoria de ventanilla abierta basada en la demanda de recursos de cofinanciación no reembolsables, es decir convocatorias permanentes hasta agotar recursos, focalizará recursos para la ejecución de proyectos orientados a la innovación empresarial, ya sea en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, en el desarrollo de nuevos procesos, y en esquemas asociativos, tales como desarrollo de proveedores, distribuidores o encadenamientos transversales.

El Fondo asumió en octubre de 2011 los compromisos adquiridos por el antiguo Fomipyme con el fin de dar continuidad a los proyectos en ejecución. El reto para el 2012 es poner en marcha el modelo administrativo y operativo diseñado para el nuevo Fondo, el cual se concentrará en

apoyar la innovación y modernización empresarial en mipymes formalizadas. Igualmente, tendrá como reto asumir la administración de recursos de aportantes de orden nacional e internacional, a través de la creación y operación de programas especiales para mipymes.

### *3. Innovación en grandes empresas y fomento a centros I+D:*

Como parte del fortalecimiento cultural de la innovación, el trabajo con las grandes empresas se focaliza en fomentar que al interior de ella se creen programas sistémicos de innovación; que permiten un mejoramiento continuo y un posicionamiento frente a sus similares como ventaja competitiva. De este trabajo podrá tenerse como resultado la creación de centros de I + D para desarrollar todas sus actividades al interior y la atracción de investigación de compañías internacionales, como enfoque a la innovación en los negocios nacionales.

### *4. Programa para la Innovación y el Fortalecimiento Regional:*

En un trabajo conjunto con las regiones y a través de las Comisiones Regionales de Competitividad se busca generar capacidades locales en identificación de iniciativas y formulación de proyectos, a través de clúster regionales y su articulación con recursos públicos y privados para ponerlos en marcha. Se articularán, a través de un programa de gestión y estructuración proyectos estratégicos de competitividad que promuevan la innovación y la transformación productiva con enfoque regional, las necesidades de recursos y las fuentes de fondos públicos y privados, incluyendo líneas de redescuento de Bancóldex como un instrumento aplicable, para implementar los proyectos y como proyecto piloto, se pone en marcha el Programa de Desarrollo de Proveedores, iniciando con el Sector de Hidrocarburos y Alta Minería a través de la definición de proyectos estratégicos con cada una de las empresas que permitan un aumento de productividad y capacidad técnica en el sector.

## **Programa de Transformación Productiva**

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

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



El objetivo estratégico del Programa de Transformación Productiva es fomentar la productividad y la competitividad de sectores<sup>19</sup> con elevado potencial exportador, sirviendo como instrumento para el aprovechamiento de los tratados de libre comercio.

### *Avances y logros del Programa durante 2011*

- Identificación y vinculación de 4 nuevos sectores (alcanzando un total de 16 sectores).
- Las exportaciones de los sectores que participan en el PTP superaron los USD 5,900 millones, excediendo los resultados esperados para este periodo.
- Incorporación del Programa a Bancóldex, incrementando su presupuesto de COP 9,740 millones en 2011 a COP 24,000 millones en 2012.
- Posicionamiento y consolidación del PTP con otras entidades gubernamentales y organizaciones internacionales, impulsando proyectos tales como:
  - ⊙ Orientación de COP 15,000 millones de pesos provenientes del SENA y Colciencias para innovación y desarrollo tecnológico en sectores del Programa.
  - ⊙ Consecución de recursos de cooperación internacional para programas y proyectos que buscan aumentar la competitividad de los sectores pertenecientes al Programa. Como ejemplo, Cooperación Técnica entre los sectores y UE, CBI, SECO, JICA, KOICA y GEF-CAF.
- Ampliación y fortalecimiento del equipo de trabajo para garantizar una respuesta más eficiente y un mayor impacto a las necesidades de los sectores.
- Focalización del trabajo de los sectores del PTP por medio de la identificación de 4 proyectos bandera y 8 iniciativas prioritarias.
- Reconocimiento internacional al Programa por su liderazgo en la implementación de políticas innovadoras en materia de transformación productiva, por parte de McKinsey & Co y la Universidad de Oxford, Inglaterra.
- Se realizó el primer Gran Encuentro Nacional de Transformación Productiva –bajo el marco del Acuerdo para la Prosperidad número 48- en la ciudad de Medellín, en el cual:

**19** | Los sectores del PTP son: metalmecánico y siderúrgico, hortofrutícola, lácteos y turismo de naturaleza (identificados en 2011); e industria de autopartes y vehículos; energía eléctrica, bienes y servicios conexos; editorial e industria de la comunicación gráfica; cuero, textiles, confección, diseño y moda; turismo de salud; cosméticos y artículos de aseo; tercerización de procesos de negocios (BPO); software & TI; camaronicultura; carne bovina, palma, aceites, grasas vegetales y biocombustibles; chocolatería, confitería y sus materias primas.

- ⊙ Se contó con la asistencia de más de 600 empresarios de primer nivel y 200 funcionarios públicos.
- ⊙ Se realizaron mesas de trabajo para cada sector en las cuales el sector público y privado llegaron a acuerdos e iniciativas de trabajo con fechas de cumplimiento y responsables.

## Programa de Inversión “Banca de las Oportunidades”

El programa de Inversión de “Banca de las Oportunidades” (PIBO) fue creado por el Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, incorporado en el Decreto 2555 de 2010. Esta iniciativa surgió como una política de largo plazo del Gobierno Nacional y está orientada a promover el acceso a servicios financieros a la población, con énfasis en las familias de menores ingresos, con el fin de estimular el desarrollo del país, buscando equidad social. Por mandato del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el programa es administrado por el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – Bancóldex.



El Programa busca mejorar el nivel de inclusión financiera y ampliar la cobertura a todos los municipios, con productos y servicios financieros adecuados a todos los segmentos de la población colombiana.

La red de la Banca de las Oportunidades está conformada por los Bancos, Cooperativas con actividad financiera, ONG Microcrediticias, Compañías de Financiamiento y Compañías de Seguros existentes, la cual es utilizada como mecanismo para atender y masificar el programa.

Durante 2011 se continuó con la ejecución de los programas de ampliación de cobertura de Corresponsales no bancarios (CNB) que permitió llegar a 183 municipios adicionales que no tenían presencia financiera, quedando 10 municipios sin presencia.

Adicionalmente, se continuó con los programas de cofinanciación para la ampliación de cobertura en los que participaron 11 ONGS, 13 Cooperativas y 2 Compañías de Financiamiento consolidando su permanencia en 104 municipios. Se considera importante mencionar que una vez finalizados los programas, las entidades mantienen abiertos los puntos de contactos en estos municipios y adicionalmente llegaron con presencia financiera a otros municipios cercanos.

En desarrollo de los contratos firmados para cofinanciar la apertura y promoción de Corresponsales No Bancarios (CNB) en barrios marginales, durante el año 2011 se abrieron 22 CNB en zonas de estratos 1 y 2 de barrios marginales de las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Medellín,

Bucaramanga, Cartagena y Cali, dando así cobertura a todas las zonas de estas ciudades que no tenían presencia financiera.

Con el fin de incentivar la cultura del ahorro en familias de bajos recursos, por medio del contrato con Carvajal Tecnología se logró capacitar a 28.000 madres titulares de Familias en Acción.

Banca de las Oportunidades ha venido promoviendo desde 2008 la implementación de la banca móvil en el país como canal y medio para bancarizar. Durante 2011 se lanzaron diferentes esquemas de banca móvil como una solución masiva de inclusión financiera para la población más pobre que permite realizar transacciones en algunos casos de manera gratuita. La Banca de las Oportunidades con Acción Social (hoy Departamento Administrativo para la Prosperidad Social) llevó a cabo un proyecto piloto para realizar el pago de subsidios condicionados de beneficiarios de Familias en Acción por medio de banca móvil. En dicho piloto participaron Davivienda, AvVillas, Banco Agrario y Banco Popular, cuyas soluciones móviles quedaron en el mercado para atender de manera masiva a los diferentes segmentos de población del país.

En alianza con la Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop, Banca de las Oportunidades desarrolló un programa de Educación Financiera para Cooperativas con actividad financiera con el fin de formar capacitadores. A través de tres talleres en las ciudades de Bogotá, Medellín y Bucaramanga, se transfirió la metodología a 52 Cooperativas Financieras de Colombia, quienes harán la réplica de Educación Financiera.

En desarrollo del contrato de consultoría para adelantar un piloto de expedición y colocación de una tarjeta de crédito para mujeres microempresarias, en noviembre de 2011 el Banco Agrario realizó el lanzamiento de la tarjeta.

Basado en los positivos resultados del piloto de Grupos de Ahorro y Crédito Local y con el fin de continuar la implementación de esta metodología que llega a población en pobreza, durante 2011 se inició la fase de expansión de la metodología para la conformación de 600 grupos con 9.600 beneficiarios con focalización en la población de Red Unidos. Para llevar a cabo dicho proyecto, se logró conseguir la financiación de Acción Social y DNP. Adicionalmente, se logró conseguir una donación de € 865.400 de Alliance for Financial Inclusion (AFI) y GIZ para desarrollar un modelo de graduación al sistema financiero de los beneficiarios de Grupos de Ahorro y Crédito Local y llevar a cabo una evaluación de impacto.

Buscando aumentar la oferta de productos de crédito y ahorro adecuados para la población de menores ingresos, Banca de las Oportunidades por medio de la firma AECOM INTERNATIONAL está llevando a cabo un programa de Asistencia Técnica para implementar la metodología de Banca Comunal en 6 instituciones intermediarias, en 14 departamentos y 54 municipios). A

septiembre de 2011, por medio de este proyecto se habían logrado vincular 22.452 clientes.

De otra parte, durante 2011 Banca de las Oportunidades comenzó el proyecto de asistencia técnica para el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito para vincular a 100.000 clientes activos con productos de micro-ahorro y/o microcrédito de bajos ingresos a través de Cooperativas. Para este fin, se contrató como Asistente Técnico a WOCCU quien a diciembre de 2011 ha preseleccionado ya a 12 Cooperativas, a través de las cuales se alcanzará este objetivo.

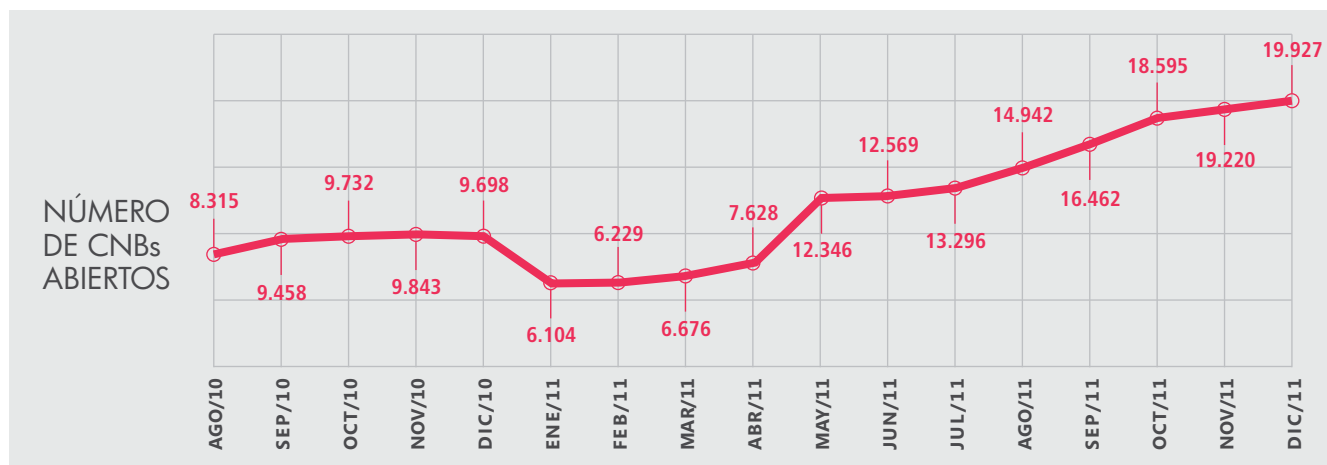
Con el fin de apoyar a la población de bajos ingresos a mitigar riesgos y evitar que ante un siniestro caigan por debajo de la línea de pobreza extrema, Banca de las Oportunidades adjudicó la convocatoria para el Desarrollo de un Producto Especial de Micro-seguros para Personas Integrantes de Hogares de las Familias de la Red Unidos.

Con el fin de coadyuvar a la población afectada por la ola invernal, Banca de las Oportunidades en el 2011 firmó otro si al convenio vigente con el FNG para apoyar con garantía automática del 80% de los créditos que otorguen las entidades a las personas naturales, micros y pequeñas empresas afectadas por la ola invernal.

Con relación al total de Créditos a microempresarios a través de la red de la Banca de las Oportunidades, en 2011 se desembolsaron más de 2 millones de microcréditos por más de 6 billones de pesos.

A diciembre de 2011 hay 19.927 Corresponsales no Bancarios (CNB), abiertos por 14 entidades, en 918 municipios de Colombia. En este mismo periodo del año anterior, el número de Corresponsales no Bancarios (CNB) era de 9.698, abiertos por 11 entidades, en 857 municipios

En 2011 implementaron el mecanismo de CNB: Colpatria, Finamerica y Banco WWB.



## 2 | BANCÓLDEX COMO BANCO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y EL COMERCIO EXTERIOR

El 2011 fue un año record con el mayor nivel de desembolsos en la historia del Banco. Durante este año, el Banco desembolsó COP 4.2 billones gracias a una cifra excepcional en la demanda de dólares por USD 1,161 millones. Esto se presentó en un año en el que el Banco emprendió nuevos retos al iniciar el proceso de consolidación como agencia para el desarrollo y asumió el liderazgo en temas de financiación ambiental en el país.

Así, la gestión del Banco durante el 2011 se concentró en los siguientes principios:

- Como Banco para el desarrollo, profundizar en la financiación de la modernización del aparato productivo y la consolidación del segmento empresarial mipyme con un elemento nuevo:
  - ⊙ La consolidación de la política ambiental del Banco a través de la generación de procesos de control internos y la creación de la primera línea 100% verde, buscando entregar recursos dirigidos exclusivamente al control y mejora del impacto ambiental de las empresas
- En su rol de promotor del comercio exterior, apoyar a la internacionalización de la economía con énfasis en la diversificación de mercados
- Al ser una de las principales herramientas de acción del Gobierno Nacional, atender las necesidades coyunturales que la situación del país presentó durante el año como:
  - ⊙ El proceso de recuperación de la actividad empresarial en las zonas afectadas por la ola invernal, junto con el apoyo financiero en las inversiones que permitan mitigar los efectos de los desastres naturales a futuro
  - ⊙ Servir como soporte de liquidez a las empresas exportadoras hacia los Estados Unidos en los meses de suspensión de los beneficios ATPDEA previos a la aprobación del TLC con ese país.
- Se inició el proceso de consolidación del Banco como Agencia para el desarrollo a través de la creación de nuevos programas o su traslado hacia el Banco desde entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

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

- **Modernización empresarial:** COP 1.28 billones en financiación para la modernización del aparato productivo, que incluyen desembolsos por COP 635.000 millones a través de la nueva Línea para Modernización empresarial y COP 329.000 millones en el programa aProgresar el cual tiene como objetivo el mejoramiento productivo de las mipymes.
- **Financiación a mediano y largo plazo:** el 53% del total de los desembolsos fue colocado a mayores plazos, logrando el objetivo propuesto de transformación de plazo, incluyendo financiación en dólares a mediano plazo para diversificación de mercados.
- **Enfoque mipyme:** el 40% del total de los desembolsos fue dirigido a este segmento.
- **Apoyo a la internacionalización de la economía, comercio exterior:**
  1. Financiamiento: USD 156.58 millones.
  2. Operación Bancaria Internacional (OBI): USD 76.3 millones.
- **Cobertura regional:** el Banco logró mantener una fuerte cobertura y alcanzó los 719 municipios atendidos en el año, con énfasis en las zonas afectadas por la ola invernal.
- Igualmente, se mantuvo el objetivo de profundizar en su rol de multibanco para el desarrollo. De esta manera, realizó esfuerzos para el fortalecimiento de su portafolio iniciando la estructuración de nuevos productos entre los que se destacan la creación de un producto de cupo rotativo de crédito inmediato para empresarios y un nuevo esquema de descuento internacional de facturas para impulsar la exportación de producto colombiano.



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

## 1 | Consolidación de productos

### *Líneas de crédito y cupos especiales*

En 2011, Bancóldex fortaleció su portafolio en varias vías:

- En el año se publicaron 12 cupos especiales regionales nuevos además de la ampliación de algunos de los existentes en convenio con entes municipales y departamentales para atender a las empresas de las regiones en condiciones preferenciales e incentivar la dinámica de crédito. Lo anterior permitió que el 2011 se destacara como el año de mayor dinámica en desembolsos para este tipo de líneas con COP 210,530 millones entregados.
- En septiembre se lanzaron nuevas líneas para capital de trabajo, sostenimiento empresarial y modernización para ampliar el portafolio de atención de las necesidades básicas empresariales. La gran acogida de estas líneas les permitió alcanzar desembolsos por COP 1.11 billones en 4 meses de funcionamiento y convertirse en los productos líderes del Banco.
- En convenio con el Ministerio de Cultura el Banco publicó una línea especial dirigida a impulsar el desarrollo de las mipymes dedicadas a actividades culturales, con un cupo de COP 4.000 millones de los que se han desembolsado COP 268 millones.

## 2 | Fortalecimiento de la presencia regional del Banco

La profundización en la atención de las mipymes se logró a través de alianzas estratégicas realizadas con gremios, cámaras de comercio y universidades. Esto permitió coordinar actividades de divulgación del portafolio de productos, capacitación, participación en ferias y asesoría a sus afiliados. Además, se amplió la cobertura del programa de Ejecutivos Júnior a dos nuevas ciudades, fortaleciendo la presencia del Banco en Tunja y Cúcuta, en complemento a los ejecutivos de Villavicencio, Pereira, Bucaramanga, Pasto, Neiva e Ibagué.

## 3 | Servir como herramienta para apoyar sectores con problemáticas específicas

En 2011, se realizaron alianzas con el Gobierno Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para generar paquetes de líneas dirigidas a la atención de problemas coyunturales como la falta de liquidez en las empresas exportadoras a los Estados Unidos causada por la suspensión

de las preferencias arancelarias ATPDEA en febrero. Esta se atendió a través de líneas complementarias entre sí para cubrir las necesidades liquidez de las empresas, fomentar las inversiones para reconversión industrial y la penetración de nuevos mercados. En 2011 estas líneas entregaron recursos por USD 253 millones.

Adicionalmente, en conjunto con el Ministerio de Comercio se crearon líneas especiales para apoyar a las empresas ubicadas en zonas de frontera Colombia – Venezuela, líneas a través de las cuales se entregaron recursos por COP 21,933 millones para impulsar el desarrollo productivo en esas zonas.

Consciente de los efectos negativos de las continuas lluvias en varias regiones del país, el Banco ofreció líneas específicamente dirigidas a las empresas afectadas por la ola invernal, atendiendo las inversiones para recuperación, mitigación y control futuro de los efectos del Fenómeno de La Niña. Estas líneas desembolsaron en el año recursos por COP 48,762 millones.

## **4 | Promover e incentivar la transformación productiva mediante la modernización y la reconversión empresarial**

Aunque el Banco enfocó gran parte de sus recursos al apoyo a sectores con dificultades de liquidez, los desembolsos para modernización empresarial mantuvieron una buena dinámica. Entre enero y diciembre de 2011, éstos ascendieron a COP 1.28 billones, (44% más que en 2010) representaron 30% del total de los desembolsos del Banco en un año complejo para este tipo de financiación.

En este sentido, tanto el programa aProgresar como la nueva línea para modernización impulsaron la financiación de planes de inversión para mejorar la productividad y competitividad empresarial. Desde su inicio, aProgresar ha desembolsado recursos por más de COP 3.7 billones. En 2011, los desembolsos de aProgresar alcanzaron la suma de COP 329.000 millones y la línea para Modernización empresarial alcanzó COP 645.000 millones.

## **5 | Ampliar y fortalecer la red de distribución de recursos financieros**

En 2011, Bancóldex vinculó a 8 nuevas entidades orientadas al crédito microempresarial como intermediarios financieros con cupo de crédito. La red conformada por las entidades financieras aliadas de Bancóldex le permitió al Banco contar con cobertura en 30 departamentos del país en el año.

**719** MUNICIPIOS  
ATENDIDOS

PRESENCIA  
EN **30** DEPARTAMENTOS



Adicionalmente, Bancóldex ofreció capacitación y actualización tanto para los intermediarios existentes como para aquellos vinculados recientemente, lo cual se concentró en la promoción de la utilización de las nuevas líneas para atención de capital de trabajo y modernización. Para lo anterior se realizaron campañas de actualización y promoción con entidades financieras que cubrieron las oficinas de las regiones más afectadas, en complemento a campañas de generación de negocios con empresas. Así mismo, se actualizó una herramienta de ayuda llamada "Asesor Virtual Bancóldex" directamente en las intranets de los intermediarios con el objetivo de facilitar a los ejecutivos de las entidades financieras la selección de la mejor opción de línea de crédito de Bancóldex a utilizar.

## 6 | Innovación tecnológica: Redescuento electrónico

Se consolidó el uso de la Banca Electrónica por parte de las entidades financieras vigiladas por la Superfinanciera con lo que mejoraron sustancialmente los tiempos de respuesta a los empresarios para sus desembolsos. Periódicamente se realizaron seguimientos y encuestas de satisfacción a los usuarios del sistema que mostraron aceptaciones superiores al 90%.

En 2011 inició el proceso de implementación de las entidades no vigiladas por la Superfinanciera en el sistema, logrando la migración del 20% de las entidades. Se espera culminar este proceso durante el 2012.



## 8 | Impulsar el fortalecimiento empresarial mediante el ofrecimiento de programas de formación para empresarios “aProgresar – Gestión Empresarial”

El Banco fortaleció el programa de formación, capacitación y actualización gerencial “aProgresar Gestión Empresarial”, a través del cual realizó actividades de capacitación presencial, capacitación virtual, publicaciones y actividades de acompañamiento empresarial.

Durante el 2011, este programa se enfocó en las Mipymes, realizando actividades con contenidos dirigidos a las condiciones específicas de los segmentos empresariales. En el marco de este programa se realizaron diversos cursos tales como: “aProgresar con mi empresa” dirigido a microempresarios y “Desarrollo gerencial para la micro y pequeña empresa”. Durante el 2011 se realizaron cursos de formación sectoriales y se inició con empresas vinculadas al sector turismo. Estos cursos son presenciales, prácticos, de formación continua y desarrollaron temas gerenciales que contribuyen a mejorar la gestión empresarial.

Temas estratégicos como: gestión financiera, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial, buenas prácticas de gobierno corporativo, gestión del recurso humano, coberturas cambiarias y negociación internacional se desarrollaron a través de talleres prácticos. Con el apoyo de la Corporación Interamericana de Inversiones – CII, con recursos de cooperación internacional, se desarrollaron cursos de Gobierno Corporativo en empresas familiares en las ciudades de Medellín y Cali.

**PROGRAMA DE FORMACIÓN** (ACTIVIDADES EN **59 CIUDADES**)



**8.270** EMPRESARIOS  
CAPACITADOS

A finales del 2011, el Banco puso a disposición de los empresarios la cartilla y el curso en multimedia "Finanzas, la clave para el éxito empresarial", que presenta los principales elementos que un empresario debe tener en cuenta para mejorar la gestión financiera de su empresa o negocio. También los empresarios tuvieron acceso a los cursos en multimedia "Asesor gerencial en negociación internacional" y "Aspectos gerenciales de acceso a crédito" y a publicaciones de apoyo en la página web.

Adicionalmente, se implementó el esquema de videoconferencias como una nueva herramienta para desarrollar temas gerenciales y obtener mayor cobertura.

En conclusión, durante el año 2011 se realizaron actividades presenciales en 59 ciudades y municipios del país, en las que participaron 8,270 empresarios. El programa ha contribuido a fortalecer la relación academia, sector real empresarial, actores privados como gremios, asociaciones y cámaras de comercio y el sector público, con el único fin de fortalecer las habilidades gerenciales de los empresarios del país.

## **9 | Apoyo para la capitalización de empresas**

### *Apoyo Financiero*

En 2011 se dio continuidad al programa de inversión en fondos de capital privado- Bancóldex Capital. Se completaron tres evaluaciones de fondos de capital y se dio inicio a la evaluación de cuatro fondos más. El Comité de Inversiones aprobó recientemente un compromiso de inversión por COP 9.600 millones en un nuevo fondo que invertirá en el sector de turismo en Colombia<sup>20</sup>. Con las inversiones actuales de Bancóldex<sup>21</sup>, el banco ha canalizado recursos a través de fondos de capital por COP 128,018 en 12 empresas colombianas de diversos sectores. Lo anterior significa que por cada peso aportado por Bancóldex a los fondos de capital, se duplican los recursos disponibles para la capitalización de empresas colombianas.

### *Apoyo no financiero a la industria de fondos de capital*

A finales de 2011 se firmó un convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable con el Banco Interamericano de Desarrollo. El objetivo del convenio es desarrollar un programa para la Consolidación del Sector de Capital Emprendedor en Colombia, que consta de los siguientes

20 | Este compromiso se hará efectivo una vez el gestor del fondo complete el capital mínimo para empezar a operar el fondo

21 | Compromisos de inversión por COP 66,410 millones en cuatro fondos de capital. Esto no incluye el compromiso de inversión de Bancóldex en el nuevo fondo que invertirá en el sector de turismo.

componentes: (i) el fortalecimiento de la capacidad de los gestores de fondos locales; (ii) el fortalecimiento de la capacidad de los inversionistas institucionales locales; (iii) la facilitación del establecimiento de contactos entre PYME dinámicas y el sector del capital emprendedor; y (iv) la promoción de la inversión de capital emprendedor / capital privado de Colombia. El programa tiene una duración de 4 años, y un valor total de USD1,455,000, de los cuales Bancóldex se compromete a realizar un aporte de USD455,025 durante la ejecución del proyecto.



## 10 | Gestión Ambiental

Las instituciones financieras de desarrollo como Bancóldex han comenzado a identificar el papel que pueden desempeñar en la agenda ambiental de sus países y las sinergias que pueden establecer con la banca multilateral, entes gubernamentales y actores locales. Lo anterior, con el propósito de definir el mecanismo de intervención para solucionar fallas de mercado desde el punto de vista de los intermediarios financieros y el sector empresarial.

La experiencia en el tema ambiental de la banca multilateral ha permitido que Bancóldex aproveche sinergias a través de alianzas, lo que se reflejó en el desarrollo de dos cooperaciones técnicas acordadas con el Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, las cuales buscan generar y desarrollar la capacidad al interior del Banco y establecer los mejores mecanismos de intervención.

La primera cooperación técnica culminó el diseño del sistema de gestión ambiental y social para Bancóldex y en septiembre de 2011 inició el piloto para su implementación en las operaciones del Banco. Se espera que el sistema se encuentre en operación en el primer semestre de 2012. El sistema de gestión ambiental tiene como objetivo hacer una eficiente administración de los

riesgos de flujo de caja, de garantía y reputacional al incluir la variable ambiental dentro del análisis de las operaciones de crédito.

## **11 | Gestión financiera**

El año 2011 estuvo marcado por una importante dinámica de desembolsos, especialmente de mediano y largo plazo, tanto en pesos como en dólares.

Esta coyuntura obligó a Bancóldex a aumentar su financiación en pesos y en dólares. Por este motivo el Banco fue muy dinámico en la captación vía CDT y Bonos, indexados a la DTF y al IBR. En cuanto a la financiación en dólares, el Banco utilizó fuentes de banca multilateral como BID y CAF, y sus líneas de corresponsalía.

Por otra parte el crecimiento de la cartera, implicó una provisión de cartera significativa para seguir con los mismos estándares del Banco de protección de cartera, lo cual impactó sus resultados financieros.

## **12 | Proyecto de Modernización Tecnológica –Orión**

En 2011, el Banco continuó el desarrollo del Proyecto de Modernización Tecnológica -ORIÓN- con el cual se proyecta colocar a la Institución con una tecnología de punta que permita avanzar sustancialmente en su eficiencia para atender elementos fundamentales de su negocio como son sus clientes, el manejo de la información, el cambio en los procesos, la reducción de costos, con una arquitectura tecnológica estandarizada muy moderna que facilite su desarrollo en todos los órdenes.

Durante el año se adelantó la etapa de desarrollo de la fase III correspondiente a la tesorería y módulos gerenciales, así como iniciar las pruebas de aceptación por parte del banco de la fase II relacionada con los productos de cartera, lo que permitió iniciar el proceso de migración de estos productos hacia la nueva plataforma empezando en el mes de diciembre con los créditos y obligaciones financieras a cargo del Banco.

Los restantes productos de cartera, así como la fase III de tesorería se proyectan migrar en el transcurso de 2012.

## **13 | Cooperación y Relaciones Internacionales**

El proceso de transformación que asumió Bancóldex ha puesto en evidencia la relevancia de la cooperación internacional como una herramienta importante para el desarrollo del banco y su



sostenibilidad como Banco de Desarrollo.

Durante el 2011 se creó la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales como nuevo apoyo transversal al banco para la gestión de recursos de cooperación internacional. Este frente tiene como objetivo contribuir en las relaciones de Bancóldex como agente en el Sistema Internacional para el desarrollo eficaz del Banco, de sus programas y de proyectos.

La creciente trascendencia del papel de los bancos de desarrollo en la dinámica internacional y en la agenda del desarrollo le permite a Bancóldex, con sus nuevos retos, posicionarse internacionalmente como una entidad interesante para recibir cooperación. Esta realidad también le plantea grandes desafíos de posicionamiento estratégico y definición de prioridades para la actuación en el marco de la cooperación.

Los objetivos específicos se centran en articular la captación y oferta de recursos de cooperación internacional, así como aumentar la inserción y relevancia de Bancóldex como Banco de Desarrollo en el contexto internacional.

Simultáneamente al proceso de creación de la oficina se han desarrollado acciones de capacitación interna sobre cooperación internacional, se ha sensibilizado a las entidades del Sistema Nacional de Cooperación Internacional que hoy son más consientes y conocen en mayor detalle el papel de Bancóldex y las necesidades en términos de cooperación que tiene el Banco. Adicionalmente se ha profundizado la relación con fuentes de cooperación que ya trabajaban con Bancóldex procurando una visión completa del Banco que permita el aprovechamiento integral de las oportunidades y se han abierto nuevas relaciones con actores de la cooperación. Desde septiembre de 2011, Bancóldex es miembro del nuevo IDFC (International Development Finance Club), conformado por 18 instituciones financieras de desarrollo nacionales y subregionales.

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

El estilo de gestión del talento humano imperante en el Banco está centrado en el funcionario como ser integral. Para ello, tiene definido un sistema de Gestión por Competencias que le permite desarrollar los conocimientos y habilidades de los funcionarios, acorde con los cargos. Este sistema cuenta con competencias organizacionales, funcionales y del cargo.

Adicionalmente, cubre las necesidades del personal, logrando un balance entre la vida laboral y personal. El desarrollo del talento humano no sólo es el esfuerzo o las capacidades; tiene también otros factores como administración, retención y transferencia del conocimiento, valores, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, crecimiento, transformación cultural, entorno familiar y responsabilidad social.

## CALIFICACIONES DE RIESGO

En 2011, el Banco conservó las calificaciones locales AAA para el largo plazo, otorgadas por Fitch de Colombia S.A y BRC Investor Services. En cuanto a la calificación en moneda extranjera, el Banco obtuvo el Grado de Inversión por parte de la calificadora internacional Standard & Poor's. Lo anterior basado en el aumento de la calificación soberana de la República de Colombia que permitió una mejora en la calificación de riesgo soberano al pasar de BB+ a BBB- con perspectiva Estable.

INSTRUMENTOS DE DEUDA			
ÚLTIMA REVISIÓN	DIC / 2011	JUL / 2011	AGO / 2011
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (MONEDA EXTRANJERA)	<b>BBB- Estable</b>		
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO (COP)		<b>F1+</b>	<b>BRC1+</b>
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (COP)		<b>AAA</b>	<b>AAA</b>

## CUMPLIMIENTO DE LAS METAS SISMEG<sup>23</sup> DEL AÑO 2011 (CUATRIENIO AGOSTO 2010- JULIO 2014)

Dentro de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, Bancóldex participa en el objetivo de "Crecimiento sostenible y competitividad", con 6 metas:

A. Financiación de Bancóldex para la modernización de mipymes. La meta de Bancóldex de financiación para el 2011 era de COP 0.96 billones.

En el año se desembolsaron recursos por COP 0.805 billones, con lo cual la meta del periodo se cumplió en 84%.

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

- B. Financiación para la emergencia ola invernal. Para el periodo 2011, la meta de financiación a empresas afectadas por la ola invernal era de COP 50.000 millones. Al cierre de diciembre de 2011, Bancóldex había entregado a este segmento COP 48,762 millones para un cumplimiento de 98% sobre la meta del periodo.
- C. Desembolsos para formalización de mypes condiciones estándar de redescuento.
- Para el año 2011, la meta era de COP 25.000 millones. Al cierre de diciembre se alcanzó un valor de desembolsos de COP 18,616 para un cumplimiento del 74% de la meta. Sin embargo, aún falta el reporte de empresas formalizadas por parte de Confecámaras y otros aliados para el último trimestre de 2011, información con la que se espera superar la meta establecida.
- D. Desembolsos para financiar proyectos de mejora del impacto ambiental empresarial. En 2011 se lanzaron las primeras líneas del portafolio verde del Banco y se definió para el año una meta de desembolsos de COP 30,000 millones. Al cierre de diciembre se alcanzaron desembolsos por COP 22,168 millones, lo que permitió un cumplimiento de 74% de la meta establecida.
- E. Igualmente, a instancias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el año 2011 se habían definido metas de financiación en condiciones preferenciales a empresas afectadas por la ola invernal (COP 200.000 millones) y a mipes en procesos de formalización (COP 50,000 millones, basados en la posibilidad de obtener recursos de apoyo de esa entidad. La imposibilidad de obtener esos recursos debido a restricciones presupuestales del Ministerio y el Gobierno Nacional aplazaron esas metas para el año 2012 y subsiguientes.

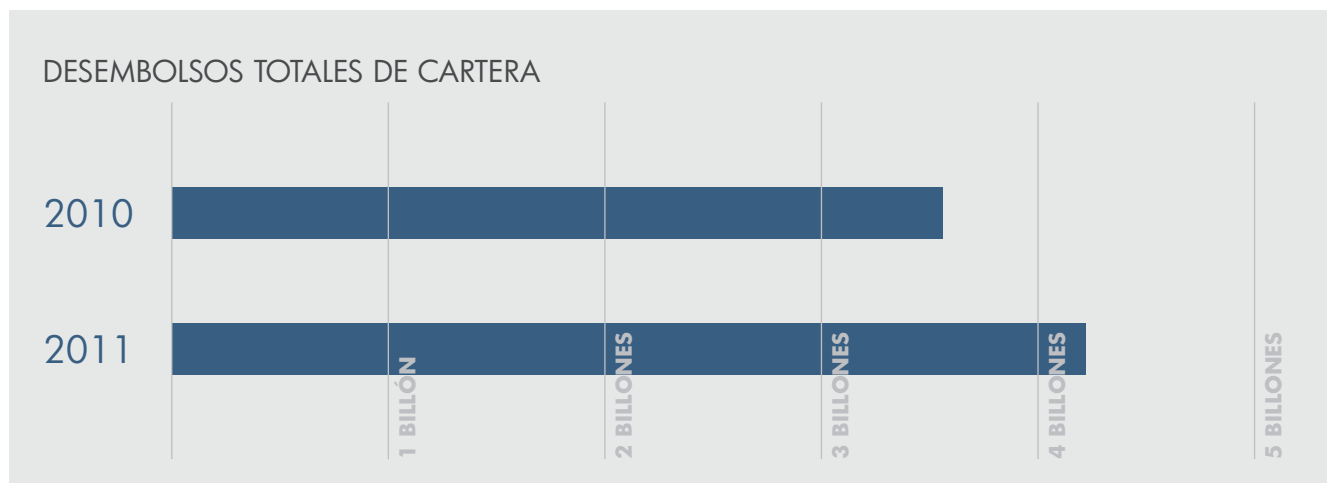
## RESULTADO FINANCIERO

### *Cartera de créditos*

Los desembolsos realizados durante el año superaron las metas presupuestadas en 210%. Este resultado fue consecuencia principalmente de la alta demanda de recursos en dólares como alternativa dadas las condiciones internas y externas. Por su parte, el mercado local registró liquidez con el propósito de evitar un sobrecalentamiento de la economía con su impacto en variables claves como la inflación objetivo, para ello, el emisor incrementó la tasa de intervención a lo largo del año en 175 puntos básicos.

Adicionalmente, la buena demanda de recursos Bancóldex se atendió con líneas especiales tanto en pesos como en dólares tales como: Línea de Liquidez Contracíclica, Colombia Exporta, Línea de Internacionalización Empresarial, Colombia Productiva, Línea de Liquidex Intermediarios Financieros, Línea de Desarrollo sostenible y Líneas para la Emergencia de Ola Invernal, cuyos

desembolsos alcanzaron la suma de COP 719 mil millones. (incluye pesos y dólares)



## Cuentas del Balance

### Activo

Durante 2011 se presentó una buena dinámica de desembolsos en dólares (USD 1.16 millones), de los cuales el 25% fue destinado a créditos de mediano y largo plazo. Los desembolsos totales en dólares explican el mayor saldo en USD 174 millones frente al año anterior. Por otra parte, el portafolio de inversiones no presentó grandes variaciones en monto pero la composición cambió. A partir del primer semestre de 2011, la Junta Directiva aprobó la construcción de un portafolio estratégico que contribuyera a la rentabilidad y a la sostenibilidad financiera del Banco, mientras en 2010 se había estructurado un portafolio como estrategia de liquidez. Resultado de todo lo anterior, los activos del Banco se ubicaron en COP 5.95 billones, monto superior en COP 406 mil millones comparado con el año anterior.

### Pasivo

El 2011 se caracterizó por condiciones favorables de liquidez que ofreció el mercado en moneda local y extranjera, lo que permitió fondar el crecimiento de las líneas tanto en pesos como en dólares. Las mayores necesidades de recursos para cubrir los vencimientos de pasivos y cumplir con los desembolsos de cartera, se vieron reflejadas en la captación de fondos principalmente vía CDT's. De otra parte, las necesidades de recursos de dólares, se vieron reflejadas en el crecimiento de la utilización de cupos con corresponsales y multilaterales. Como resultado de lo anterior el pasivo alcanzó la suma de COP 4.6 billones, superior en COP 440 mil millones comparado con el año anterior.

## Patrimonio

A diciembre de 2011, el patrimonio presentó una disminución por COP 34 mil millones con respecto a diciembre de 2010. Lo anterior se dio principalmente por la disminución de la utilidad del ejercicio (COP 83 mil millones), efecto que fue compensado por el incremento en reservas por COP 44 mil millones, dentro de las cuales, se encuentra la reserva estatutaria para capitalización de las pymes. Por último se presentó un mayor superávit por COP 5 mil millones, producto de la valorización de inversiones disponibles para la venta del portafolio estratégico.

### *Estado de resultados*

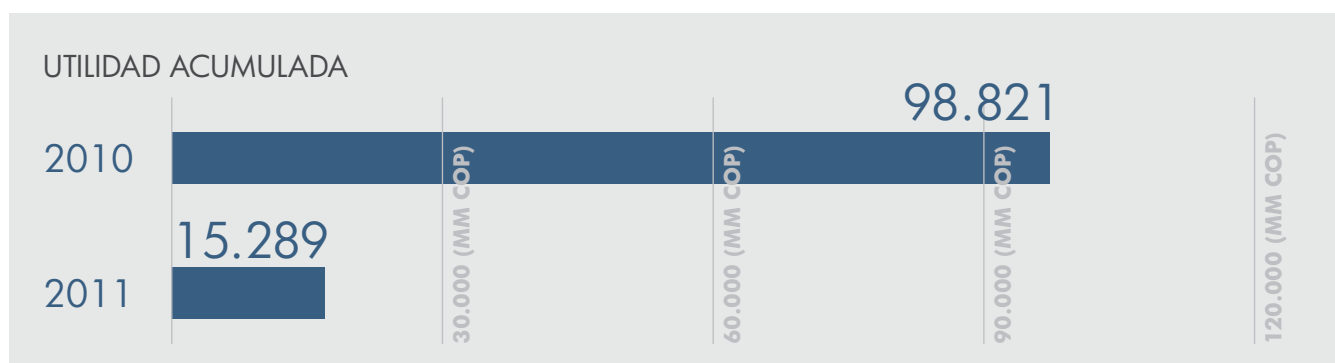
## Margen financiero

El margen financiero bruto frente al año anterior presentó una reducción de COP 10 mil millones. Lo anterior se da como resultado de los menores ingresos provenientes de la cartera de créditos en pesos por COP 43 mil millones (cupos a tasas especiales y menor saldo promedio). Cabe resaltar la gestión de la tesorería en la consecución de recursos, el gasto por fondeo con bonos se disminuyó en COP 32 mil millones, mientras las mayores captaciones en CDT's significaron un aumento de COP 5 mil millones de gasto .

## Utilidad

La utilidad acumulada de 2011 alcanzó los COP 15 mil millones, la cual fue inferior a la del mismo período del año anterior en COP 83 mil millones. Lo anterior se explica por la mayor provisión de cartera (COP 33 mil millones), por un incremento en los impuestos por el anticipo en la causación del impuesto al patrimonio y la sobretasa de 2012 (COP 31 mil millones), y por mayor impuesto de renta COP 11mil millones, por transición de renta presuntiva a renta ordinaria y el agotamiento de los créditos fiscales en el Banco.

## Utilidad acumulada



## GESTIÓN DE RIESGOS

En 2011, Bancóldex continuó con el proceso de consolidación y fortalecimiento de la gestión integral de riesgos. Los mayores esfuerzos se concentraron en el fortalecimiento de los sistemas de administración de riesgos de mercado, liquidez, seguridad de la información y continuidad del negocio.

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

Entre las acciones ejecutadas se destacan el levantamiento y ajuste de los mapas de riesgo operativo de los procesos, derivados de la modificación de la cadena de valor, del cambio de la plataforma tecnológica que adelanta el Banco y de la aplicación de una nueva metodología de valoración de riesgo operativo. Así mismo, se desarrollaron jornadas de capacitación a funcionarios, con el objetivo de profundizar en la cultura de riesgo operativo. De otra parte, se realizaron pruebas al plan de continuidad de negocio, cuyos resultados fueron satisfactorios.

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

Durante 2011, el Banco realizó una revisión y actualización de las políticas de riesgo de mercado y modificó algunos límites para las operaciones de tesorería, acordes con las condiciones del mercado y la estrategia de negocio. Adicionalmente, se realizó un trabajo entre diferentes áreas para operar forwards de COP/USD con la Cámara de Riesgo Central de Contraparte. Por otra parte, se definieron y aprobaron los criterios que deberá contemplarse en la negociación de "Credit Support Annex", requisito de los contratos ISDA que se suscriben con las contrapartes del exterior con las que Bancóldex negocia o espera negociar derivados.

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

En 2011, el SARC acompañó el desarrollo del plan estratégico del Banco en un ambiente marcado por la crisis financiera internacional; mediante al fortalecimiento de los procesos de otorgamiento y seguimiento de deudores y contrapartes.

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

Durante 2011, la gestión de riesgo de liquidez estuvo orientada a mejorar la medición de dicho riesgo, lo cual se evidencia en el desarrollo e implantación de un nuevo indicador en el modelo interno. Dicho modelo de medición, aprobado por la Junta Directiva del Banco, es una adaptación de la metodología estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia siendo la principal modificación el hecho de incluir proyecciones y ajustes a los diferentes flujos. Así mismo, como

parte del permanente proceso de mejoramiento, se aprobó una modificación al plan de contingencia de liquidez, cuyos principales cambios incluyen la redefinición de criterios para activar el plan de contingencia de liquidez, el ajuste de estrategias de mitigación de riesgo de liquidez y una mayor desagregación de los niveles de responsabilidad, incluyendo la creación del Grupo de Crisis de Liquidez.

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

En 2011 se consolidó el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, como parte del proceso de gestión de riesgos en la nueva cadena de valor del Banco. Se reformuló la metodología para la construcción del mapa de riesgo de tecnología y se hicieron avances importantes en los temas de fortalecimiento del SGSI y clasificación de la información.

En el Proyecto Orión se asignaron atributos a los usuarios de acuerdo con los roles y responsabilidades identificados en los nuevos procesos, se desarrollaron estrategias de recuperación tecnológica para el plan de continuidad y se prepararon los módulos en producción para su administración por parte del Departamento de Sistemas.

En cuanto a lo requerido por la Circular Externa 052 de 2007 de la Superintendencia Financiera, el Banco continuó trabajando enfocado al desarrollo del proyecto Orión.

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

Durante 2011, el Banco continuó con el mejoramiento del SARLAFT para mitigar los riesgos de LA/FT en las operaciones que realiza. Se revisaron y ajustaron las metodologías para determinar grupos homogéneos de clientes directos, así como de valoración de los factores de riesgo, principalmente los de jurisdicción internacional y clientes. En el monitoreo de los mapas de riesgo LA/FT de los diferentes procesos, se migraron y ajustaron a la nueva cadena de valor del Banco, se hizo seguimiento del perfil de riesgo por factor de riesgo, riesgos asociados y consolidado, tanto inherente como residual, manteniéndose este último dentro del nivel bajo aprobado por la Junta Directiva. Se implementaron mejoras en el aplicativo de control previo de LA/FT, el cual ha maximizado la administración de la base de datos y el monitoreo permanente no sólo de los clientes, sino de sus relacionados.

Se desarrollaron sinergias con otros procesos del Banco, que han permitido la centralización de información importante para el SARLAFT, como la documentación e información de clientes y se consolidó la Unidad de Cumplimiento con la concentración de algunas responsabilidades que se tenían en otra área, lo cual ha permitido optimización de procedimientos.

Se continuaron los esfuerzos en la socialización de la cultura para la prevención y control de los riesgos de LA/FT en todas las operaciones del Banco mediante jornadas de capacitación a los funcionarios. De igual forma, se efectuaron oportunamente los diferentes reportes internos y externos, así como la atención a requerimientos sobre el SARLAFT de las diferentes autoridades competentes.

## MECI<sup>24</sup> – SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Banco ha cumplido con lo establecido en el Decreto 2913 del 31 de julio de 2007 y ha implementado el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad (en las entidades obligadas por la Ley 872 de 2003) y en la actualidad dispone de un Modelo Estándar de Control Interno y de un Sistema de Gestión de Calidad debidamente armonizados. El sistema se encuentra en permanente seguimiento y revisión, con lo cual se ha dado cumplimiento a lo expresado en la Circular No.06 del 27 de junio de 2005 del DAFP<sup>25</sup> y al Decreto No.4110 del 9 de diciembre de 2004 de la Presidencia de la República.

En el mes de enero de 2011 se respondió la encuesta del DAFP dentro de los términos previstos para ello, obteniendo el siguiente puntaje: avance MECI 96,59% y avance Calidad 98.24%. Dichas calificaciones ubican la gestión del Banco en los niveles más altos de la matriz de calificación.

En mayo de 2011, la empresa certificadora Bureau Veritas Ltda realizó la visita de recertificación correspondiente para las versiones NTC GP 1000:2009 y la ISO 9001:2008. Para el mes de junio de 2011, la empresa certificadora otorgó la recertificación sin generar no conformidades, encontrando una continua y satisfactoria operación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Esta certificación tiene validez hasta el mes de agosto del año 2014.

Dando cumplimiento al propósito del Sistema de Gestión de la Calidad, Bancóldex ha alcanzado altos estándares en su gestión con miras a la satisfacción de las necesidades del cliente (empresarios). El sistema cuenta con un enfoque sistémico en el que todos los funcionarios de Bancóldex deben propender por el mejoramiento de los procesos, apuntando al cumplimiento de la política de calidad en las actividades cotidianas y alcanzar los objetivos de calidad, formulados para este sistema.

El Sistema de Gestión de Calidad y la armonización con el MECI han servido de base para consolidar un modelo de gestión y de estructura basado en los procesos y con ello se ha logrado

24 | MECI- Modelo Estándar de Control Interno.

25 | DAFP- Departamento Administrativo de la Función Pública.



una mejor respuesta a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Así mismo, se ha conseguido un avance permanente en la eficiencia, eficacia y efectividad organizacional. Lo anterior, por cuanto permite comprender integralmente sus operaciones y representa una estructura soportada en aquellos pilares diferenciadores que dan identidad a la razón de ser del negocio.

## SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Constitución Política de 1991 incorporó el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 estableció normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno. Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública promovió la adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”.

Dicho marco conceptual propuso un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público, de tal forma que se estableciera una estructura básica de control, respetando las características propias de cada entidad. El propósito principal del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado.

El actual grado de madurez del Modelo de Control Interno del Banco, junto con el del Sistema de Gestión de la Calidad han permitido que la organización se enfoque hacia la mejora continua de los elementos de estos sistemas, lo cual es consistente con el avance en otros sistemas de gestión aplicables al Banco, que muestra resultados favorables en las evaluaciones de avance y funcionamiento practicadas por diferentes entes de control externos, y con los Sistemas de Administración de Riesgos consagrados en las normas de la Superintendencia Financiera, y con el Sistema de Control Interno reglamentado por esta entidad en las Circulares 014 y 038 de 2009.

El principal órgano gestor del Sistema de Control Interno es el Comité de Auditoría, que ha velado permanentemente por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno de Bancóldex, desempeñando sus funciones de acuerdo con su Reglamento Interno y con lo establecido sobre el Sistema de Control Interno tanto de para las entidades del Estado en general como para las Instituciones Financieras en particular. En cumplimiento de sus responsabilidades ha servido de

apoyo y permanente canal de comunicación con la Junta Directiva en la toma de decisiones relativas al Sistema de Control Interno y a su mejoramiento continuo. Así mismo ha supervisado la actividad y desempeño de la función de Auditoría Interna ejercida por la Contraloría, que durante 2011 realizó la evaluación del sistema de control interno conforme al Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría y a su Estatuto de Auditoría. Aplicó en los trabajos de aseguramiento la objetividad e independencia requeridas, sin que se presentaran limitaciones para el adecuado desempeño de la labor de auditoría. El enfoque de la auditoría, la definición del alcance, la selección y la aplicación del tipo de pruebas se realizó con fundamento en las normas para la práctica profesional de Auditoría Interna. Tanto la Contraloría como la Revisoría Fiscal pudieron adelantar sus evaluaciones con independencia.

En cuanto a las evaluaciones externas del SCI, de acuerdo con el último informe de Auditoría Gubernamental con enfoque integral de la Contraloría General de la República disponible (vigencia 2010) "el Sistema de Control Interno (SCI) de Bancóldex, obtuvo una calificación de Adecuado en su evaluación conceptual, y su desarrollo es confiable, conforme a los parámetros establecidos en la normatividad aplicable y los controles generales existen y se aplican. Operativamente, obtuvo una calificación de Eficiente y los controles específicos de las líneas, áreas o procesos examinados mitigan los riesgos para los cuales fueron establecidos."

*Según el mismo informe, "Bancóldex para el registro de sus operaciones contables, así como para la elaboración y presentación de los Estados Contables viene dando cumplimiento a las normas establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia. En lo no contemplado en ellas, el Banco aplica las normas y principios dispuestos en el Decreto 2649 de 1993. El Sistema de Control Interno Contable de Bancóldex obtuvo una calificación de Eficiente. De acuerdo con la evaluación realizada y el análisis de la información suministrada por la Entidad, se concluye que el Banco cuenta con políticas, procesos, y procedimientos claramente establecidos para el registro, control y generación de la información contable, lo cual brinda confiabilidad a la organización sobre las cifras e información revelada en los estados financieros del Banco."*

Al cierre del año 2011, ni la Administración ni los órganos de control internos o externos del Banco ni el Comité de Auditoría detectaron debilidades materiales o significativas que pongan en riesgo la efectividad del Sistema de Control Interno. Tampoco se tuvo conocimiento de fraudes, errores malintencionados o manipulaciones en la información financiera preparada y revelada por el Banco. Los resultados de las evaluaciones de los órganos de control internos y externos son informados al Comité de Auditoría y la administración adelantó los planes de mejoramiento pertinentes para atender o subsanar aquellos aspectos que así lo requirieron.

En relación con las filiales, por una parte, Leasing Bancóldex, de acuerdo con los informes

coordinados por su Oficina de Control Interno, utiliza como referente el Modelo MECI empleando para el efecto la encuesta de Autoevaluación del Sistema de Control Interno en concordancia con la metodología establecida por el DAFP para su evaluación, de la que se puede concluir que “el grado de percepción, entendimiento y conocimiento de todos los funcionarios del Sistema de Control Interno y la cultura Organizacional del Autocontrol son ADECUADOS”. Adicionalmente, “se estableció que durante el año 2011, hubo observancia a las normas que rigen la operación de la Compañía, las políticas y directrices definidas por la Administración y la Junta Directiva; no obstante, se identificaron puntos de mejora, que si bien es cierto, no son críticos, no comprometen el cumplimiento de los objetivos de la Compañía, sus desviaciones no son materiales y no tienen impacto económico en los estados financieros.”

Por otra parte, Fiducóldex, “en cumplimiento de la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia y partiendo de las áreas especiales del Sistema de Control Interno (...) mantiene un buen desempeño de los elementos del Sistema de Control, así:

- Un buen ambiente de control establecido por medio de un Código de Conducta (...).
- Se han establecido todos los Sistemas de Gestión de Riesgos, (...) con una adecuada estructura organizacional, que permite a la Fiduciaria preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión y capacidad operativa, así como salvaguardar los recursos que administra.
- Por medio del Sistema de Gestión de Calidad, (...)se logra que las instrucciones y directrices de la administración se cumplan”.

## SITUACIÓN JURÍDICA DE BANCÓLDEX

Al corte del ejercicio económico de 2011, Bancóldex mantiene su régimen legal de sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y organizada como un establecimiento de crédito bancario, no asimilada al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, independientemente de la participación estatal en su capital. Dado este carácter, no obstante su naturaleza de entidad pública, Bancóldex mantiene un régimen legal de Derecho Privado respecto de sus actos y contratos, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la materia, lo que permite su competitividad en las actividades de apoyo financiero a los empresarios.

El Congreso de la República expidió la Ley 1450 de 2011, Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014, en la cual se creó el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como un sistema de manejo separado de cuentas administrado por Bancóldex, que

para todos los efectos se asimilará a un patrimonio autónomo. Este aspecto fue reglamentado por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 3321 de 2011.

Así mismo, en la Ley 1450 de 2011 se estableció que el Gobierno Nacional, previa instrucción sobre la distribución a la Nación por el CONPES, podrá destinar recursos de las utilidades del Banco, para el diseño, montaje y funcionamiento de una Unidad de Desarrollo y para la estructuración e implementación de proyectos y programas identificados por dicha Unidad. Igualmente, la citada Ley 1450 confió a Bancóldex la administración del Programa de Transformación Productiva, como un sistema de manejo separado de cuentas, asimilado en todos sus efectos a un patrimonio autónomo.

Se destaca también la expedición de la Ley 1448 de 2011, por la cual se dictaron las medidas de atención, asistencia y reparación a las víctimas del conflicto armado interno, y que ordenan a Bancóldex la creación de líneas de redescuento en condiciones preferenciales dirigidas a financiar los créditos que otorguen los establecimientos de crédito a tales víctimas, para financiar actividades tendientes a la recuperación de su capacidad productiva.

Como una herramienta para fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y efectividad del control de la gestión pública, el Congreso de la República expidió la Ley 1474 de 2011, a través de la cual se establecieron, entre otras, las medidas administrativas y penales para la lucha contra la corrupción pública o privada, se incluyeron nuevas responsabilidades para los revisores fiscales, se impusieron nuevas obligaciones a los responsables del control interno y se incluyeron políticas institucionales y pedagógicas para que las entidades públicas del orden nacional adelanten un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

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

## GOBIERNO CORPORATIVO

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

Durante 2011, se realizaron dos sesiones del Comité de Gobierno Corporativo, durante las cuales se realizó, entre otras actividades, el análisis de los resultados de la gestión de la Junta Directiva correspondiente al último semestre del 2010 y al primer semestre del 2011. Sobre el particular, la autoevaluación comprende la calificación de la participación individual de los miembros, el desempeño de la Junta como órgano colegiado y el desempeño y participación de la Administración en las reuniones de la Junta.

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

Adicionalmente, el Banco suscribió en 2011 el Corporate Governance Development Framework” con otras 25 instituciones financieras internacionales, para establecer un conjunto común de directrices con el propósito de apoyar el desarrollo económico sostenible en mercados emergentes a través del Gobierno Corporativo. La firma del Acuerdo antes mencionado, supone el compromiso de cada una de las partes: de integrar el Gobierno Corporativo en las operaciones de inversión, de identificar y asignar una función interna para la aplicación de estas directrices, de proporcionar capacitación, y de la realización un reporte anual sobre la aplicación de las políticas de cada una de las entidades.

Se anota que la Junta Directiva se reunió en forma ordinaria, en trece ocasiones y los temas considerados, así como las decisiones adoptadas constan en las respectivas actas elaboradas para el efecto, las cuales se mantienen en custodia en la Vicepresidencia Jurídica – Secretaría General. Finalmente, se adelantó un plan de capacitación de los miembros de la Junta Directiva en temas específicos, a través de su participación en un foro organizado por la Cámara de Comercio Colombo Americana, denominado “Convierta su Junta Directiva en un activo”, que tuvo lugar el 1 de noviembre de 2011, y en la capacitación “Análisis del Estatuto Anticorrupción” que se realizó el 19 de diciembre de 2011.

## ENCUESTA CÓDIGO PAÍS

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

Sobre el particular, la Superintendencia destacó expresamente los resultados de Bancóldex en la materia, con un cumplimiento del 85,37% frente a las medidas adoptadas, de manera que el Banco ocupó el lugar 14 entre 152 entidades evaluadas, a una mínima distancia de Isagen (1er lugar), Bolsa de Valores de Colombia (3), Bancolombia (6), BBVA Colombia (9) y Ecopetrol (13), e incluso por encima de entidades tales como Davivienda, Protección, ISA, Argos, Codensa y Almacenes Éxito, entre otras.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Durante el año 2011, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo contrató un diagnóstico con la firma consultora chilena Vincular para realizar un análisis sobre el cumplimiento de las expectativas de la Norma Internacional ISO:26.000 de responsabilidad social, por parte de todas las entidades de dicho sector. En este sentido, Bancóldex fue considerada por el estudio como una entidad líder en todos los componentes de la responsabilidad social que comprende la norma, tales como gobierno corporativo, derechos humanos, asuntos de los consumidores, prácticas justas de operación, prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad y gestión ambiental.

## CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN BANCÓLDEX

La contratación de bienes y servicios en Bancóldex está orientada principalmente por los valores de equidad, economía, selección objetiva y transparencia. Mediante la definición previa de criterios objetivos de contratación y su rigurosa aplicación, el Banco garantiza la selección apropiada de sus proveedores. A su vez, por medio de la publicación de los términos de contratación en su sitio Web, permite a la comunidad en general conocer sus actividades de contratación, garantizando el libre acceso a todas aquellas personas y empresas interesadas en participar en dichas invitaciones.

El proceso de contratación no se limita a la simple adquisición de bienes y servicios. Para el Banco, dentro de su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, sus proveedores constituyen un

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

## TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

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

Las operaciones realizadas por el Banco con sus socios y administradores se ajustan a las políticas generales de la institución. Dichas operaciones se encuentran debidamente especificadas en la nota número 28 (transacciones con partes relacionadas) a los estados financieros. El Banco no realizó transacciones ni operaciones con socios o administradores, cuyas características difieran de las realizadas con terceros, ni suministró servicios gratuitos o compensados, ni préstamos sin intereses o contraprestación alguna, con excepción de aquellos de carácter laboral regulados por los artículos 152 y 153 del Código Sustantivo del Trabajo.

## SUBORDINADAS

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

En el transcurso del período 2011, el Banco realizó de manera directa con Fiducóldex algunas operaciones propias de administración tales como arrendamientos y la contratación de la póliza global bancaria. Adicionalmente se recibieron dividendos de la Fiduciaria y esta entidad es la encarada de manejar el patrimonio autónomo derivado de la titularización de cartera de Bancóldex, efectuada a finales del año 2010.

Por otra parte, se realizaron con Leasing Bancóldex Compañía de Financiamiento, operaciones de cartera de créditos, de tesorería y propias de administración relacionadas con la póliza global bancaria y arrendamientos.

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

Así mismo, y de acuerdo con lo establecido en el artículo 44 de la Ley 1150 de 2011, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de Fiducóldex, quien actuaba como administrador del encargo fiduciario del extinto Fondo de Modernización para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – Fomipyme - realizó en el mes de diciembre la entrega de la documentación necesaria para el cumplimiento de las obligaciones y derechos que fueron cedidos al nuevo Fondo de Modernización e Innovación para las Pequeñas y Medianas Empresas.

Finalmente, es necesario resaltar que en 2011, la Junta Directiva de Bancóldex, aprobó las políticas generales para la administración del riesgo de conglomerado financiero respecto del Banco y sus entidades filiales y participadas, en materia de riesgos, gobierno corporativo, prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y control interno, las cuales serán implementadas a lo largo de 2012.

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

## OTRAS INVERSIONES DE CAPITAL

Al cierre de diciembre de 2011, Bancóldex mantenía inversiones en la Aseguradora de Crédito y de Comercio Exterior -SEGUREXPO - (49.57%), en el Banco Latinoamericano de Exportaciones - BLADEX (1.34%) y en el Fondo Nacional de Garantías (30.21%).

## PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

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



## DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE REVELACIÓN Y CONTROL

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

A large group of people, including men and women of various ages, are seated at numerous round tables in a banquet hall. The room is decorated with colorful bunting and streamers hanging from the ceiling. The lighting is warm, and the atmosphere appears to be a formal or semi-formal event. The text 'PERSPECTIVAS Y GESTIÓN 2012' is overlaid in the bottom left corner.

PERSPECTIVAS Y  
GESTIÓN **2012**

## PERSPECTIVAS Y GESTIÓN 2012

Consciente de la responsabilidad y de los nuevos retos que implicaría para Bancóldex el fortalecimiento de Bancóldex como un modelo de Banca de desarrollo integral, se modificaron los lineamientos estratégicos de la misión y de la visión del banco con el fin de incluir los nuevos elementos vigentes para enmarcar la gestión a partir de 2012. De acuerdo con lo anterior, la misión y visión fueron definidas como:

**Misión:** Como banco de desarrollo, impulsamos la productividad del sector empresarial colombiano a través de la innovación, modernización e internacionalización; con sostenibilidad financiera y compromiso de nuestro capital humano, en un marco de responsabilidad social.

**Visión:** En el 2014, ser el Banco líder en la implementación de instrumentos de desarrollo empresarial para promover la productividad de las empresas colombianas.

De acuerdo con estos lineamientos estratégicos, el Banco continuará su transformación hacia un “Modelo de Banco de Desarrollo Integral” adicionando a su actividad de crédito tradicional, la administración de programas, el acceso a servicios financieros, funciones de agencia de desarrollo y de soporte en temas de fondos de capital privado y fondos de capital emprendedor. Por otra parte, se enfocará en el ofrecimiento de actividades complementarias al crédito. Todo lo anterior, soportado en un esquema de cooperación que le permita al Banco contar con recursos externos no reembolsables (nacionales e internacionales) para el desarrollo de su función.

Lo anterior supone concentrarse en ocho frentes de acción estratégica establecidos en el Plan:

- Bancarización, inclusión social y formalización empresarial
- Transformación productiva y desarrollo empresarial
- Internacionalización de la economía
- Gestión ambiental y responsabilidad social

- Desarrollo, innovación y emprendimiento
- Cooperación
- Garantizar la sostenibilidad financiera del Banco
- Efectividad organizacional

Por otro lado, en 2012, Bancóldex continuará comprometido con las iniciativas establecidas en el Plan Estratégico Sectorial liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, enmarcado dentro del Plan Nacional de Desarrollo "Prosperidad para todos".

En este ámbito, Bancóldex fortalecerá la gestión de la Unidad de Desarrollo e Innovación en sus 4 líneas de acción. Adicionalmente el reto para el 2012 será poner en marcha los programas e instrumentos que se han definido en cada una de estas áreas estratégicas, definir cuáles son los indicadores de impacto adecuados para medir la gestión de los programas y de manera paralela construir la línea base que permita evaluar el funcionamiento de los programas y la gestión realizada por la Unidad.

En este sentido el seguimiento tanto a las actividades estratégicas del Banco, como a los programas administrados por Bancóldex, será de vital importancia para garantizar el buen manejo de los recursos, la transparencia y una buena gestión de los fondos.

Dentro del ámbito de gestión ambiental, Bancóldex adelantará la implementación del sistema de gestión ambiental y social del Banco. Para esto desde septiembre de 2011 se inició el proyecto piloto de evaluación del esquema del sistema y los formatos de información junto con cuatro de las principales entidades financieras intermediarias de nuestros recursos.

Es importante tener en cuenta que el sistema no sólo busca el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones expedidas sobre el tema y reguladas por el Ministerio de Medio Ambiente, sino además proveer un esquema válido de evaluación de riesgo en las operaciones fondeadas por Bancóldex al sistema financiero. El fin último del esquema es lograr que el sistema financiero en su totalidad ponga en marcha esquemas de evaluación propios en los próximos años.

Para el año 2012 se planea la ampliación de la Línea Desarrollo Sostenible para entregar recursos por COP 40.000 millones de pesos a las inversiones específicas de las empresas para el monitoreo, control y mitigación del impacto ambiental y social de su actividad.

En cuanto a la gestión financiera para el año 2012 se visualiza un reto fundamental que se constituye como la aplicación de normas internacionales de contabilidad (NIC) y normas internacionales de información financiera (NIIF) en Colombia.

La Ley 1314 de 2009 estipula que para el año 2014, las entidades sujetas a llevar contabilidad pública tendrán que regirse bajo los estándares internacionales. Este es el caso de la banca y Bancóldex. Por este motivo todas las instituciones financieras han comenzado a prepararse para este gran cambio en la forma de presentación y análisis de sus estados financieros. La primera fase es una etapa de conocimiento de las normas, la segunda se constituye como una etapa de evaluación de los principales cambios y sus impactos en la institución y la tercera etapa la puesta en marcha de las normas internacionales.

Bancóldex en coordinación con sus filiales ha comenzado a trabajar sobre este tema y en el año 2012 se deberán agotar las dos primeras etapas. Dado los diferentes frentes de negocios de Bancóldex y sus filiales, el reto de la puesta en marcha de las normas internacionales es grande. Es un proyecto que impacta toda la organización e implica un cambio profundo en las aplicaciones tecnológicas utilizadas por el Banco para llevar su información financiera.

Por otra parte, el Banco continúa con el reto de ampliar sus fuentes de fondeo tanto en pesos como en moneda extranjera (dólares especialmente). Se prevé una excelente dinámica de los desembolsos de crédito para el año 2012 y por lo tanto asegurar su fondeo se vuelve relevante.

Finalmente en 2012, Bancóldex continuará reforzando su buen nombre en el ámbito nacional e internacional.

## HECHOS POSTERIORES

La Administración no conoce ningún suceso importante que hubiese ocurrido entre la fecha de cierre del ejercicio económico de 2011 y la fecha de presentación de este informe que pudiera afectar su alcance o interpretación.



**SANTIAGO ROJAS ARROYO**  
PRESIDENTE BANCÓLDEX

SOMOS EL BANCO  
DE DESARROLLO DE  
COLOMBIA



---

## OFICINAS

**Bogotá:** Calle 28 No. 13A-15, pisos 38 a 42

**Barranquilla:** Cra. 52 No. 76-167, local 101, centro comercial Atlantic Center

**Cali:** Calle 4 Norte No. 1N-04, edificio Torre Mercurio, barrio Centenario

**Medellín:** Calle 7 Sur No. 42-70, oficina 613, edificio Forum, sector de El Poblado

**Bucaramanga:** Cra. 31 No. 51-74, oficina 1207, edificio Torre Mardel

**Pereira:** Cra. 13 No. 13-40, oficina 405, centro comercial Uniplex Circunvalar

## CENTRO EMPRESARIAL BANCÓLDEX

**Bogotá:** Calle 28 No. 13A-63, edificio Centro de Comercio Internacional

**Barranquilla:** Cra. 52 No. 76-167, local 101, centro comercial Atlantic Center

**Cali:** Calle 4 Norte No. 1N-04, edificio Torre Mercurio, barrio Centenario

## LÍNEA MULTICONTACTO BANCÓLDEX

Bogotá: (+571) **742 0281**

Otras ciudades: **01 8000 18 0710**



@bancoldex



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

Libertad y Orden

---

[www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)