

## Innovación para crecer: desafiando paradigmas

---



**LUIS FERNANDO CASTRO VERGARA**  
Presidente de Bancóldex

La agroindustria de la palma de aceite en Colombia es uno de los sectores que más ha experimentado transformaciones durante los últimos años. Dichos cambios traen consigo una serie de retos y desafíos que deben ser abordados estratégicamente para seguir haciendo de la palma de aceite una agroindustria con amplios márgenes de crecimiento y altamente competitiva.

Al igual que la palmicultura, Bancóldex se ha visto en la tarea de enfrentar una serie de desafíos, derivados del cambio y de las nuevas perspectivas de la economía de mercado. Hoy, nuestro proceso de transformación busca consolidarnos como un banco que promueva el desarrollo empresarial, enfocado en el crecimiento empresarial del país.

Bancóldex fue fundado como un banco de comercio exterior y ha experimentado cambios interesantes durante los últimos 20 años (Figura 1), entre estos, haber recibido los activos y pasivos del Instituto de Fomento Industrial en 2003. A partir de su consolidación como banco de segundo piso, distintos programas empezaron a emerger dentro de la sombra del banco: programas de inversión en capital, fondos de capital privado, programas de microfinanzas; una serie de herramientas que promueven y apoyan el desarrollo empresarial del país.

Sin embargo, en 2013, decidimos llevar a cabo un ejercicio con el objetivo de articular la estrategia corporativa que nos permitiese llevar a Bancóldex al siguiente nivel, y enfocar nuestra labor en hacer de

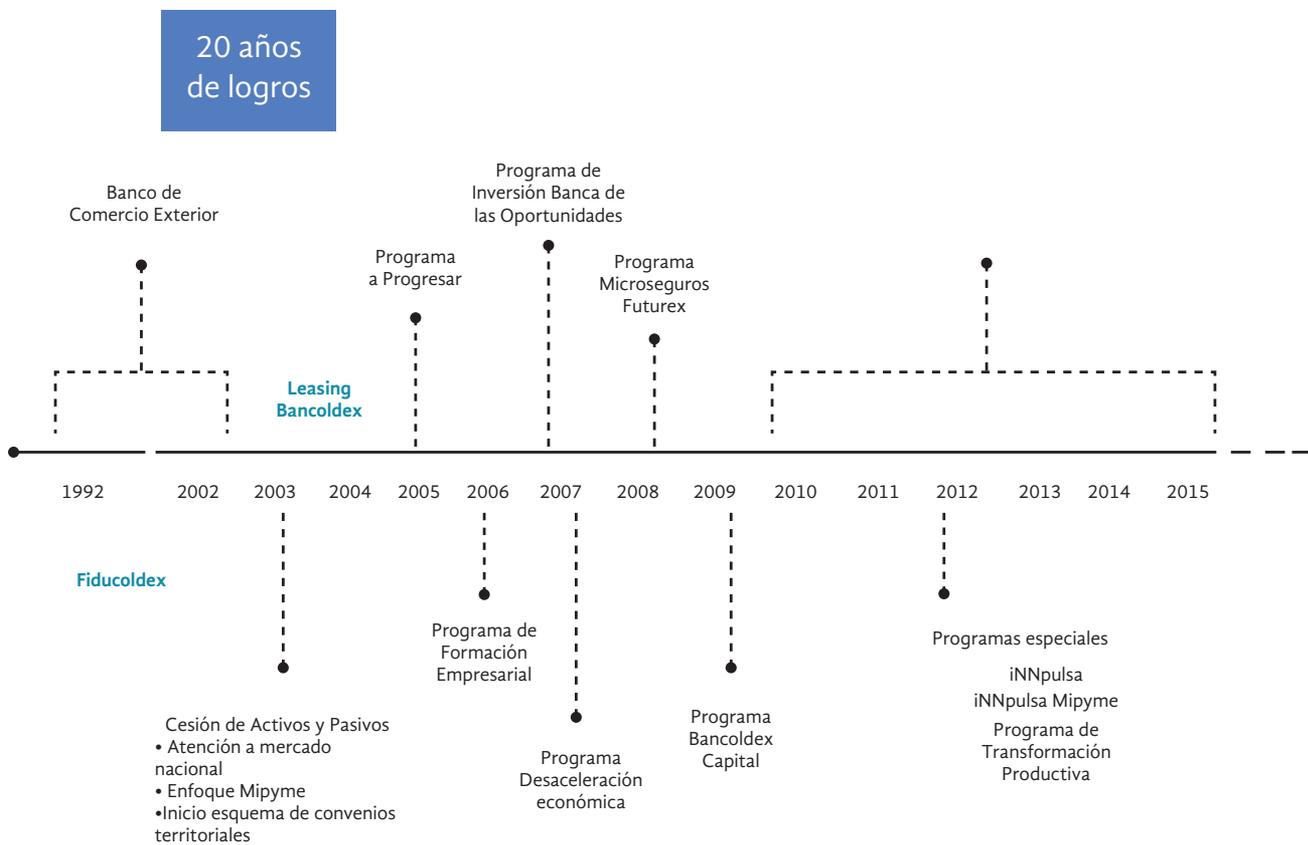
este, un banco cada vez más competitivo y consciente de la realidad económica de Colombia.

Este proceso de transformación nos ha obligado a derribar una serie de paradigmas que representaban resistencia al cambio. El ejercicio que realizamos nos permitió identificar las falsas creencias populares dentro de la organización, las cuales deseo compartir a continuación (Figura 2).

El principal paradigma, presente al interior de la organización, estaba relacionado con la mitigación del riesgo. Siempre se consideró importante mitigar el 100 % del riesgo, lo cual establece una limitante, pues no podemos hablar de ningún tipo de negocio sin incorporar el factor de riesgo, que aunque puede fluctuar de un tipo de organización a otra, difícilmente puede ser igual a cero. Adicionalmente, bajo el entendido de que Bancóldex es un banco de se-

gundo piso, se pensaba que el no tratar con el cliente final no sería una limitante para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Al respecto, podemos afirmar que, si bien las instituciones financieras se encargan de canalizar nuestros recursos, nuestros clientes finales son efectivamente los empresarios colombianos, empresarios como los palmicultores que buscan apoyo para el financiamiento de su actividad comercial. Estos paradigmas limitaban los procesos de innovación en el banco y actuaban como inhibidores del cambio.

Los factores inhibidores al interior de la organización también nos permitieron identificar los retos que debíamos abordar. Uno de ellos, y en el que creemos firmemente, es que Colombia, independientemente de lo profunda que sea la banca comercial, requiere de manera urgente de una banca o un



**Figura 1.** Proceso de transformación de Bancoldex desde sus inicios.

Fuente: Presentación Luis F. Castro Vergara. XLIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, 2015.

#### Acompañado de paradigmas

El riesgo tiene que ser mitigado en un 100 %
Somos un banco de segundo piso
Los bancos comerciales son nuestros clientes
No crecer no es problema
El banco no puede ser otra cosa diferente a lo que es
La competitividad depende de los recursos del Estado
Si la Contraloría no lo entiende, no lo podemos hacer

**Figura 2.** Principales paradigmas dentro de la organización.

Fuente: Presentación Luis F. Castro Vergara. XLIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, 2015.

vehículo estratégico que se focalice única y exclusivamente en el crecimiento de las empresas y que responda a las necesidades empresariales de las distintas regiones del país.

Con base en los resultados de este ejercicio, nos dimos a la tarea de iniciar un proceso de transformación, buscando hacer de Bancóldex un banco proactivo, focalizado, articulador, con un crecimiento rentable, y además, y quizás lo más importante, que mantenga una relación cercana con el empresariado colombiano, que se configure desde la demanda y no con base en la oferta. Adicionalmente, las conclusiones del análisis nos permitieron identificar tres tipos de instrumentos, claves para el desarrollo económico de país y fuertemente ligados a los procesos de innovación a nivel empresarial:

1. Instrumentos para potenciar el crecimiento empresarial.
2. Instrumentos para la inclusión financiera y la integración productiva.
3. Instrumentos para desarrollar una política moderna de desarrollo productivo.

De esta manera aspiramos a que, en la próxima década, Bancóldex crezca a un ritmo de doble dígito de manera sostenida. Esperamos que los empresarios en el país también lo hagan y, por eso, debemos estar en la capacidad de soportar este crecimiento. Hoy, Bancóldex trabaja bajo el lema de 'Crecer', pues el crecimiento es el factor determinante para la prosperidad de nuestro país.

Imaginemos por un momento un país que deja de crecer. Un país que no tuvo la disciplina para avanzar; que creyó que era suficiente con lo que se había

logrado; al que le faltó valentía para escoger y renunciar, porque muchas veces cuesta trabajo hacer escogencias y renunciar a algo en lo que se cree; un país que se quedó esperando que las condiciones de su entorno cambiaran y pensó que crecer era cuestión de protegerse. Imaginemos un país sin ambición y sin visión. Ese sería un país condenado al fracaso. Ese país no es y no puede ser Colombia.

Ahora, dentro de ese contexto, imaginemos una agroindustria de la palma de aceite sin planes de crecer, que se conforma con ser el cuarto productor mundial de aceite de palma, lejos de los mayores productores del mundo como Malasia e Indonesia. En Bancóldex creemos que este es apenas el comienzo pues siempre se puede llegar más lejos.

¿Ustedes creen que la industria se debe conformar con el 3,5 % del PIB agropecuario del país? Nosotros creemos que aunque las cifras son positivas siempre pueden ser mejores. Como ejemplo, sabemos que en este momento Fedepalma y Fedebiocombustibles trabajan conjuntamente para crecer, afrontando los desafíos que tienen ambos sectores y analizando cómo se pueden configurar los retos y desafíos a manera de fortalezas. Es momento de dejar de lado los paradigmas que nos cohíben y que impiden alcanzar mejores resultados, y ser altamente competitivos.

En Bancóldex creemos en un país de empresarios visionarios como ustedes, que se arriesgan y buscan siempre ser mejores. Creemos en los palmicultores enfocados en perfeccionar día a día sus cultivos, capaces de liderar las transformaciones necesarias al interior de su agroindustria, sin miedo a tomar posiciones propias frente a la influencia de factores del mercado internacional, decididos a hacer las cosas de una manera

diferente, resueltos a conectarse con aquellos espacios en donde están las oportunidades para el desarrollo y la innovación. Creemos en palmicultores dispuestos a seguir una nueva estrategia con un nuevo propósito: conquistar lo extraordinario. Por esta razón Bancóldex apoya a la palmicultura en Colombia, porque sabemos que esta agroindustria está conformada por agentes emprendedores e innovadores.

A través del Programa de Transformación Productiva venimos apoyando varios temas del Sector Palma, entre los cuales vale destacar el estudio de prefactibilidad en dos plantas ubicadas en los departamentos de Nariño y Casanare, para el modelo de generación de energía a partir de la biomasa de palma. El objeto del estudio fue analizar la inversión promedio y las condiciones financieras en que debe incurrir una planta para poder generar este tipo de energía. Ban-

cóldex como banco de desarrollo empresarial estudia las condiciones para financiar este tipo de proyectos.

Adicionalmente a través del programa *iNNpalsa Mi-Pyme*, administrado por Bancóldex, hemos logrado apoyar en el proceso de certificación RSPO a 14 empresas proveedoras de fruto de palma de aceite de la Extractora Central S.A. ubicada en el departamento de Santander.

Bancóldex se perfila como un instrumento para el progreso de Colombia, una herramienta disponible para el desarrollo de los empresarios e industriales que se atreven a crecer. No permitan que la incertidumbre y el miedo los detengan, aun cuando les digan que es difícil y arriesgado, crean en su capacidad de innovar, crean en su capacidad de creer, crean en su país, desafíen los paradigmas que los afectan y trabajen por el bienestar de sus familias haciendo crecer a Colombia.