



# Banco Agrario de Colombia



# Informe de Responsabilidad Social 2009



## SOMOS UN BANCO SOCIAL

### Misión

El Banco Agrario de Colombia es un banco del estado que ofrece financiación especialmente al sector agropecuario a través de un amplio portafolio de productos y servicios, con un equipo humano competente, procesos eficientes y criterios de calidad, equidad y cobertura, haciendo presencia en poblaciones donde no existen otras entidades financieras, enfocado a satisfacer a las partes interesadas y contribuir al desarrollo económico y social del país.

### Visión

Ser el principal socio del sector agropecuario colombiano, con un servicio diferencial y liderazgo en el mercado en términos de oferta de valor, promoviendo la bancarización a todo nivel y realizando colocación de crédito en sectores diferentes al agropecuario, manteniendo altos criterios de seguridad, rentabilidad, eficiencia y garantizando sostenibilidad en el largo plazo, facilitando el desarrollo del talento humano y la mejora continua.

### Valores

El Banco Agrario de Colombia S.A., cuenta con valores y principios bien definidos, que determinan su accionar como entidad financiera oficial.

Los valores y principios institucionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Transparencia
- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva



- Respeto
- Lealtad Institucional
- Solidaridad
- Autoestima
- Eficiencia

### Objeto Social

El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de sus nuevas operaciones activas de crédito deben estar dirigidas a financiar las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. No más del 30% de sus nuevas operaciones de crédito, estarán dirigidas al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, siempre que la Junta Directiva así lo autorice.



## Lineamientos Generales

El Banco Agrario de Colombia S.A. es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, para funcionar como banco comercial. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.

Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a Entes Territoriales.

Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito.

Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

### Roles

#### - Rol de Fomento:

##### En actividades del sector rural:

- Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.
- Proveer financiación al sector agropecuario a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferencialmente para:
  - Actividades de producción.
  - Proyectos de inversión.
  - Pequeños productores, proyectos asociativos.

- Otras actividades del sector rural y medianos y grandes productores.

##### En el desarrollo de servicios bancarios:

- Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características:
  - Poblaciones sin presencia de otra institución financiera.
  - Municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias.

#### - Rol Comercial:

- Competir en el sector financiero, apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social. (Amplia red y conocimientos superiores).
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco, que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la Entidad.





## Estructura Organizacional



## Junta Directiva

La dirección y administración del Banco Agrario de Colombia S.A. está a cargo de la Junta Directiva y del Presidente.

La Junta cumplirá las funciones de la Asamblea General de Accionistas mientras el Banco Agrario de Colombia S.A. esté sometido al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado (art. 664 del Código de Comercio).



## Plan Estratégico

El Plan Estratégico está definido para el periodo 2008-2011 y refleja las estrategias del Banco, en función de la misión y sus principios institucionales y valores, integrando para un período de largo plazo la visión, en el mediano plazo los planes estratégicos y en el corto plazo el Plan de Negocios y los proyectos.



A partir del Plan Estratégico, se construye el Mapa Estratégico, el cual proporciona una visión macro de la estrategia del Banco bajo cuatro perspectivas: Aprendizaje, Procesos, Cliente y Financiera; así como la relación causa-efecto entre ellos. Por otra parte el Mapa le permite a la Alta Dirección del Banco, interrelacionar los objetivos del Plan Estratégico, definiendo los ámbitos de responsabilidad en su desarrollo.



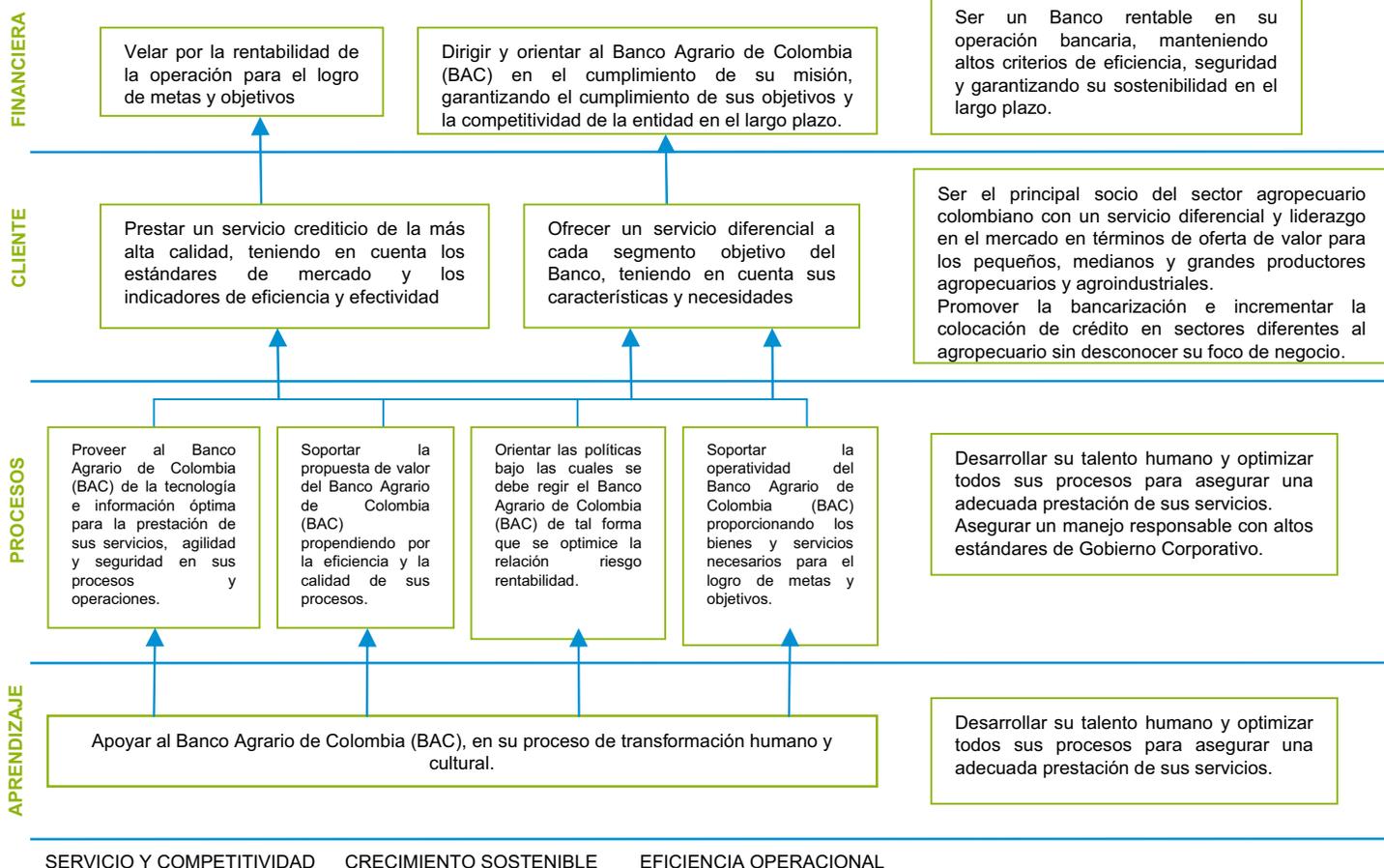
## Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico, tiene como objetivo comunicar las estrategias definidas por el Banco para el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Los objetivos definidos en el Plan de Negocios, están contenidos en el Plan Estratégico.

El Banco Agrario de Colombia es un Banco del estado que ofrece financiación especialmente al sector agropecuario, a través de un amplio portafolio de productos y servicios, con un equipo humano competente, procesos eficientes y criterios de calidad, equidad y cobertura haciendo presencia en donde no existen otras entidades financieras, enfocado a satisfacer a las partes interesadas y contribuir al desarrollo económico y social del país.

### Objetivos Estratégicos

### Norte Estratégico



### PILARES ESTRATÉGICOS



# Banco Agrario de Colombia

Los objetivos estratégicos, están bajo la dirección de las siguientes áreas funcionales, y serán ejecutados a través de las siguientes estrategias:

FRENTE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
<b>COMERCIAL</b>	Ofrecer un servicio diferencial a cada segmento objetivo del Banco, teniendo en cuenta sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento.</li> <li>• Fidelización.</li> <li>• Competitividad.</li> </ul>
<b>CRÉDITO</b>	Prestar un servicio crediticio de la más alta calidad, teniendo en cuenta los estándares de mercado y los indicadores de eficiencia y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control.</li> <li>• Automatización.</li> <li>• Centralización.</li> </ul>
<b>OPERACIONES</b>	Soportar la propuesta de valor del BAC propendiendo por la eficiencia y la calidad de sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reingeniería y optimización de procesos.</li> <li>• Mecanismos de alerta, seguimiento y control.</li> <li>• Centralización de operaciones.</li> </ul>
<b>TECNOLOGÍA</b>	Proveer al BAC de la tecnología e información óptima para la prestación de sus servicios y agilidad y seguridad en sus procesos y operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la capacidad tecnológica.</li> <li>• Dar cumplimiento a los requerimientos regulatorios.</li> </ul>
<b>RIESGOS</b>	Orientar las políticas bajo las cuales se debe regir el BAC de tal forma que se optimice la relación riesgo rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundización en el conocimiento y evaluación de los clientes.</li> <li>• Dar cumplimiento a los requerimientos regulatorios.</li> </ul>
<b>ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	Velar por la rentabilidad de la operación para el logro de metas y objetivos. Soportar la operatividad del Banco, proporcionando los bienes y servicios necesarios para el logro de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del recurso humano.</li> <li>• Proceso de cambio y transformación.</li> </ul>
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO Y RECURSOS HUMANOS</b>	Dirigir y orientar al BAC en el cumplimiento de su Misión, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y la competitividad de la Entidad en el largo plazo. Apoyar al BAC en su proceso de transformación humano y cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del recurso humano.</li> <li>• Proceso de cambio y transformación.</li> </ul>

Estas estrategias se vienen desarrollando a través de la ejecución del portafolio de proyectos del Plan de Transformación "Cumbre".



## PRINCIPALES LOGROS Y AVANCES

### Fortalecimiento Institucional - Proyecto Cumbre



Durante el año 2009, el Banco Agrario de Colombia, a través de su Oficina de Proyectos, gestionó el portafolio conformado por 84 proyectos, de los cuales 50 se encuentran en ejecución, propendiendo por el adecuado balance entre el alcance, costo y tiempo.

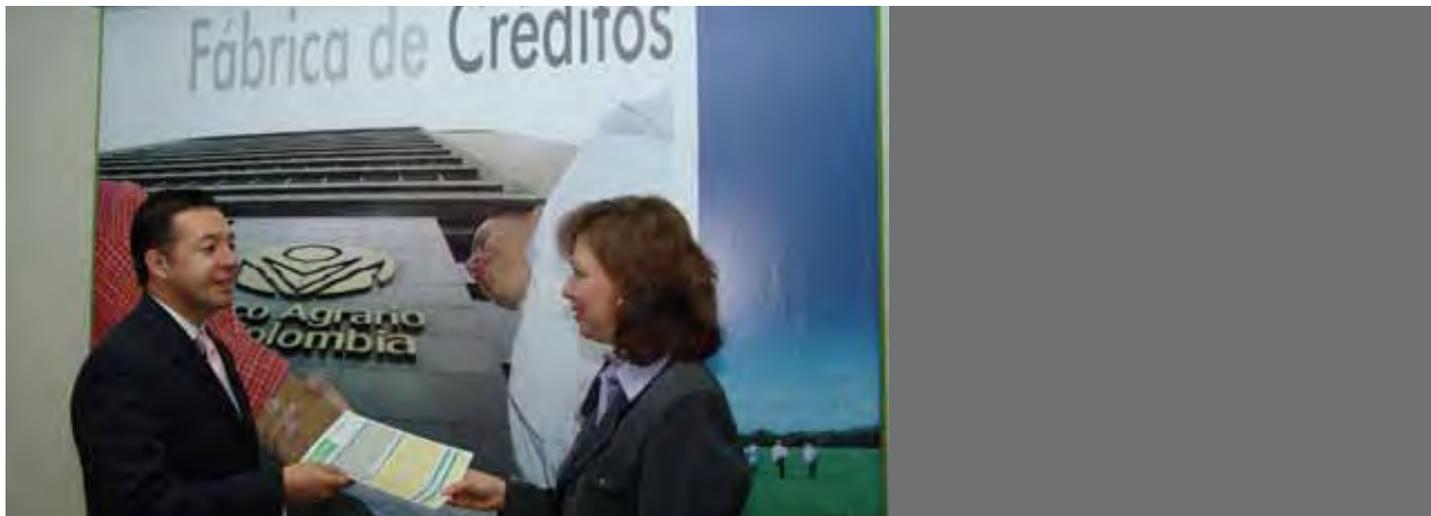
El Plan de Transformación Cumbre, presenta al término de 2009, un avance del 84% sobre el total de actividades planificadas, entre las cuales se destacan: la centralización del proceso de crédito y desembolso, la implementación de un nuevo Modelo de Actuación Comercial; la adecuación y puesta en línea de oficinas; la modificación de la estructura organizacional en sus niveles directivos; la digitalización de los documentos de clientes activos y la puesta en ejecución de proyectos que atienden requerimientos normativos. A diciembre de 2008 el avance logrado fue del 58%.

Entre los principales avances liderados por Cumbre, que hoy hacen del Banco Agrario de Colombia, una Entidad más moderna y eficiente, se destacan:

- La remodelación de 210 oficinas del Banco, a través de adecuaciones físicas y lógicas, que ofrecen una nueva cara a los clientes y usuarios de la Entidad, con cambios van desde la fachada

hasta la imagen corporativa, lo cual no sólo impacta positivamente la percepción de servicio, sino que contribuye al mejoramiento del ambiente laboral. La puesta en línea de 512 oficinas, que representan el 69% de la red. Durante el 2009 migraron 200 oficinas a línea, equivalentes al 49% del proyecto.

- La puesta en línea de 512 oficinas, que representan el 69% de la red. Durante el 2009 migraron 200 oficinas a línea, equivalentes al 49% del proyecto.
- Se obtuvo la certificación del Icontec para los 29 procesos del Banco y se implementó el modelo de mejora continua.
- Se documentaron, validaron y publicaron los planes de continuidad de los 29 procesos del Banco, incluyendo las pruebas de conectividad del Centro Alternativo de Operaciones (CAO).
- La creación de nuevos productos y servicios de Tesorería a clientes del Banco, como la Mesa de Distribución y se definieron los productos de comercio exterior que en el 2010 serán incluidos en el portafolio del Banco, así como los mercados sobre los cuales negociar.



- La modernización del Código de Buen Gobierno de la Entidad, incluyendo las mejores prácticas del mercado y la normativa vigente.
- La centralización de todos los procesos de análisis y decisión del Banco en una sola Fábrica de Crédito, con atención diferencial por segmento, lo cual permite la estandarización de los procesos y mejoras sustanciales en los tiempos de respuesta a los clientes.
- Se logró la Centralización y estandarización de procesos de la operación de desembolsos de las 8 Regionales, logrando una disminución en el tiempo promedio de esta etapa del proceso de 10.3 a 5.9 días.
- La implementación del Modelo de Actuación Comercial (MAC) en las Regionales Oriente, Occidente, Sur, Cafetera, Santanderes y Bogotá, asignando un portafolio de clientes a gerenciar a cada Gestor Comercial.
- El lanzamiento del Seguro de Cosechas, en alianza con MAPFRE, alineado a las necesidades existentes en el Banco, de contar con un servicio para los clientes a bajo costo y que les permita minimizar el riesgo crediticio, especialmente para aquellas líneas que históricamente han presentado altos niveles de siniestralidad.
- El aumento en la fidelización de los clientes del Banco, a través de la implementación del proyecto de Cupos de Crédito y Pre-aprobación, que agiliza sus trámites para operaciones de crédito, tomando en consideración su experiencia y trayectoria con el Banco.
- La disposición del Modelo de Actuación de la Cobranza ha permitido establecer una serie de estrategias aplicables a los clientes según sus niveles de riesgo, con lo cual no sólo se administra en forma diferencial la cartera, sino que se hace en forma segura y eficiente.
- A noviembre 30 de 2009, un millón cien mil clientes, cuentan con su información organizada en una carpeta única Física y Virtual, concluyendo la Etapa Transitoria del proyecto Carpeta Única de Clientes.
- La disminución del tiempo del sistema de alertamiento transaccional al cliente, de 24 horas a 5 minutos e implementación del sistema de monitoreo para la detección de Lavado de Activos.
- La confirmación para el pago de depósitos judiciales pasó de 4 días a una hora, en 49 Despachos en la ciudad de Bogotá, alcanzando 9.712 operaciones, por valor de \$191.598 millones.



## MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL (MAC)

Dentro de los proyectos adelantados a través de Cumbre, el MAC, Modelo de Actuación Comercial, es uno de los de mayor impacto dentro y fuera de la Organización.

Está orientado a mejorar el conocimiento de los clientes, a través de la definición de estrategias comerciales y la implementación de los productos necesarios, que permitan satisfacer integralmente sus necesidades.

Así mismo, este nuevo Modelo propende por el desarrollo de mejores habilidades y desempeño de la fuerza comercial de la Entidad, y la profundización de los negocios con los clientes, lo cual a su vez, redundará en mayores ingresos.

El Modelo de Actuación Comercial “MAC”, fue implementado para los segmentos Proyección y Colombia en el 2009 en 6 de las 8 Regionales del Banco: Oriente, Occidente, Sur, Cafetera, Santanderes y Bogotá, quedando pendientes Antioquia y Costa para el mes de febrero de 2010.

A diciembre de 2009 se asignaron 138.556 clientes de los citados segmentos a 350 Gestores Comerciales. En el Segmento Corporativo se encuentran asignados 1.350 clientes actuales y 315 potenciales a 93 Gestores Comerciales.

## CALIFICACIÓN DEL BANCO

En octubre de 2009, el Comité Técnico de BRC Investor Services S. A., en revisión extraordinaria, mejoró la calificación a la deuda de largo plazo del Banco Agrario de Colombia a AAA (Triple A) y mantuvo la de corto plazo en BRC 1 + (Uno más).

Lo anterior, fundamentado en que durante el primer semestre de 2009, el Banco “perfeccionó el traspaso de la propiedad por parte de Fogafín al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En este sentido, la calificación reflejó el mayor nivel de respaldo y compromiso no sólo financiero, sino también estratégico de la nación, bajo la óptica de mantener al sector agrícola como uno de los inductores claves para el desarrollo del país”.

Adicionalmente, “la calificación incorpora el desempeño financiero superior al agregado del sector, en términos de rentabilidad, adecuados



niveles de liquidez y el crecimiento sostenido de la cartera de créditos y de los ingresos operacionales”.

Por otro lado, la calificadora resaltó el fortalecimiento del Banco, generado por la implementación del nuevo Modelo de Actuación Comercial (MAC); así como el cambio estratégico orientado por el Proyecto Cumbre, que ha direccionado a la Entidad a competir con innovadores modelos, robusteciendo la infraestructura operacional y tecnológica.



Certificado N° SC 6133-1



Certificado N° CO-SC 6133-1



Certificado N° GP 102-1

## CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el segundo trimestre de 2009, el Banco obtuvo la certificación de calidad ISO 9001, NTCGP: 1000 e IQNET; mediante la identificación e integración de 29 procesos dirigidos a los siguientes objetivos:

- Consolidar el enfoque por procesos y definir Acuerdos de Niveles de Servicio, orientados al cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Trabajar en equipo, bajo una cultura de calidad y mejoramiento continuo, en pro del servicio al cliente.
- Estandarizar los procesos en el Banco.
- Prestar mejores servicios, al ser más eficientes, efectivos y eficaces.
- Mantener y asegurar la memoria institucional.
- Fortalecer los mecanismos de control.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes.

## GOBIERNO CORPORATIVO

La Junta Directiva aprobó en el 2009 un nuevo Código de Buen Gobierno y de Conducta, ajustado a la Circular 028 (Código País) y a la Circular 014 de 2009, ambas de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Entre los asuntos más relevantes modificados, se encuentra la creación de un Comité de Ética, cuyo propósito es fijar políticas claras para el establecimiento de las pautas de comportamiento de los funcionarios del Banco; e igualmente, se elaboraron y aprobaron los reglamentos de la Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y Comité de Auditoría.

## REFORMAS ESTATUTARIAS

Se realizaron dos reformas estatutarias que se resumen de la siguiente manera:

- En la primera de ellas, efectuada según Escritura Pública N° 592 del 20 de abril de 2009, se modificaron los artículos 26 y 28, correspondientes a la composición de la Junta Directiva del Banco, en virtud de la transferencia de las acciones de FOGAFIN al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el aumento del número de miembros independientes.
- La segunda reforma, efectuada según Escritura Pública N° 2029 del 20 de octubre de 2009, modificó el artículo 5 de los Estatutos, en el sentido que el porcentaje de las operaciones activas de crédito será del 70% del saldo de cartera dirigido a la financiación de actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales y el 30% del saldo de cartera, será destinado para operaciones diferentes al sector agropecuario.



## GESTIÓN DE RIESGOS

### Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo - SARLAFT

La Junta Directiva aprobó nuevas políticas y procedimientos, a través del Manual Sarlaft el 18 de junio de 2009, con la finalidad de prevenir y minimizar la exposición al riesgo de ser utilizado por clientes o usuarios para dar apariencia de legalidad a activos provenientes de actividades delictivas o para la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

### Riesgo Operacional

Fue realizada la publicación del manual de procedimientos de Riesgo Operacional, a partir del cual se actualizó el mapa de riesgos de todos los procesos del Banco y los procedimientos y políticas de Riesgo Operacional. Así mismo, se realizó capacitación a los funcionarios a través del curso virtual de SARO.

### Riesgo de Crédito

- Implementación de las herramientas de Precisión y Originación como pre-scoring de otorgamiento, que permiten definir la viabilidad de tramitar una solicitud de crédito desde las oficinas, independiente del producto que el cliente esté solicitando.
- Calificación en el mapa de riesgo de los 68 productos agropecuarios existentes en la cartera del Banco.
- Calibración de los modelos de otorgamiento para la cartera comercial.
- Definición de la metodología para determinar los límites de exposición crediticia y pérdida tolerada para la cartera del Banco, en cumplimiento de lo establecido por la Superintendencia Financiera en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995.

- Diseño y desarrollo del scoring de cobranza, como herramienta de apoyo para la gestión de la cartera.
- Diseño y publicación del informe de seguimiento mensual para la cartera, de acuerdo con los niveles de riesgo generados por el scoring de cobranza.
- Definición del requerimiento para la implementación de los componentes procíclico y contracíclico en las fases acumulativa y desacumulativa, definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la Circular Externa 035 de septiembre 23 de 2009.
- Diseño e implementación del curso de capacitación virtual sobre el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC, dirigido a todos los funcionarios del Banco a través del aula virtual.

### Riesgo de Mercado

- Perfeccionamiento del modelo de VaR diario de tasa de cambio peso-dólar americano, utilizando un modelo EWMA.
- Desarrollo de una metodología para el pronóstico de la inflación mensual colombiana, utilizando modelos econométricos de series de tiempo.
- Elaboración de las políticas para la administración integral de riesgo con operaciones con derivados con subyacente financiero.
- Elaboración de las políticas para la administración integral de riesgo con operaciones con la mesa de distribución.
- Desarrollo de modelos financieros que permitieron la adecuada selección de las firmas comisionistas de la Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia, BNA, para las cuales el Banco Agrario de Colombia interviene como proveedor de liquidez, dándole mayor dinamismo a la Bolsa.
- Actualización del Manual de Políticas para la Administración Riesgos en las Operaciones de Tesorería teniendo en cuenta las actividades que desarrollará la mesa de distribución del Banco.



## UN BANCO ORIENTADO A SU GENTE

A finales de 2008 se implementó la Vicepresidencia de Gestión Humana, como un área independiente dentro de la estructura del Banco, pues los temas relacionados con el Capital Humano, antes se manejaba dentro de la Vicepresidencia Administrativa.

A través de esta área se trabajó a lo largo de 2009 en temas de: bienestar y salud ocupacional, capacitación, cobertura de planta de personal, selección, nómina, cultura organizacional y comunicaciones internas, que arrojaron los siguientes resultados:

### BIENESTAR

- Los funcionarios del Banco Agrario de Colombia, tuvieron la posibilidad de acceder a descuentos en sus compras a Villa Romana, productos Ramo y productos Kimberly, gracias a los convenios adelantados por la Entidad.
- Se creó el Programa de Asesoría Jurídica, a través del cual los funcionarios pueden acceder a orientación legal en derecho de familia.
- Se lanzó también el programa de Asesoría Psicológica, implementado con el fin de dar consejería individual y grupal, en temas de pareja, crianza de los hijos y orientación en el manejo de hijos adolescentes.
- Así mismo, se implementó el Programa Embajadores de Nuestra Tierra, a través del cual se abrieron espacios lúdicos a los nuevos funcionarios del Banco, que asisten a inducción, para que muestren los aspectos culturales de sus regiones de origen. En el 2009 participaron 298 funcionarios.

### Actividades de Bienestar (Comparativo 2008-2009)

Actividad	Participantes 2008	Participantes 2009	Variación %
Semilleros Deportivos	1.557 funcionarios y 1.300 hijos de los funcionarios.	1.857 funcionarios y 1.598 hijos de los funcionarios.	Funcionarios 19% Hijos 23%
Entrenamientos deportivos	900 funcionarios en diferentes disciplinas	1.033 funcionarios en diferentes disciplinas	Funcionarios 15 %
Olimpiadas Deportivas Regionales	1.200 funcionarios	1.340 funcionarios	Funcionarios 12 %
Olimpiadas Deportivas Nacionales	550 funcionarios.	616 funcionarios.	Funcionarios 12 %
Actividades recreativas	2 actividades en el año para los hijos de los funcionarios con un cubrimiento de 1800 familiares.	2 actividades en el año para los hijos de los funcionarios con un cubrimiento de 2172 familiares.	Familiares 21 %
Reunión de integración fin de año	4000 funcionarios	5214 funcionarios	Funcionarios 30 %



## SALUD OCUPACIONAL

- El número de brigadistas en todo el país pasó de 714 a 1.034.
- Se elaboraron 5 cartillas con temas de prevención en salud.
- Se efectuaron 6 simulacros de evacuación, mientras que en el año 2008 se habían hecho 3
- Un total de 3.000 funcionarios fueron vacunados contra la influenza.
- Se realizó la elección del Comité Paritario de Salud Ocupacional, que se debe realizar cada 2 años.
- Se levantaron 210 panoramas de riesgos, un 11% más que en el 2008, cuando se hicieron 190.

### Salud Ocupacional (Comparativo 2008-2009)

Actividad	Participantes 2008	Participantes 2009	Variación %
Capacitación Brigadas de Emergencia	714	1034	45%
Capacitación virtual en Medicina Preventiva – elaboradas 5 Cartillas en Salud	2300	4445	93%
Exámenes médicos	1400	1700	21%
Exámenes ejecutivos	9	16	78%
Vacunación contra la influenza	1600	3000	88%
Levantamiento de Panorama de Riesgos	190	210	11%

## CAPACITACIÓN

El plan de capacitación de 2009 se realizó bajo dos frentes: uno de tipo institucional para todos los colaboradores y otro de temas específicos por áreas de trabajo, para reforzar entrenamiento en conocimientos técnicos y de gestión, en las labores de sus cargos.

INDUCCIÓN	
Total de participantes	467
Total de horas hombre	7.472
ENTRENAMIENTO	
Total de participantes	289
Total de horas hombre	20.808



## Distribución por áreas de capacitación

Área	Participantes	Horas
Técnico	9.370	82.912
Ley	14.075	333.484

- **Formación Técnica:** el 45% de los programas de capacitación, responden al fortalecimiento de los conocimientos técnicos, así:

Tema	Colaboradores capacitados	Cargos
Habilidades en Ventas	103 funcionarios	Gerentes Regionales, Gerentes Zonales, Gerentes Nacionales y Profesionales Senior de la Vicepresidencia Comercial, y funcionarios del área de formación
Entrenamiento en análisis de crédito	24 funcionarios	Analistas de crédito de Dirección General
Análisis de crédito	45 funcionarios	Colaboradores de la Fábrica de Crédito. Incluyó temas como trabajo en equipo y relaciones personales.
Seguridad Bancaria, Seguros y Transporte de Valores,	1840 funcionarios	Funcionarios de la Red de Oficinas y Dirección General
Formador de Formadores	107 funcionarios	Funcionarios que participan en el Programa de Inducción
Finanzas para no financieros	116 funcionarios	Diferentes áreas
Manejo de Cobis	104 funcionarios	Funcionarios de la Red de Oficinas

- **Formación de Ley:** el 30% de las capacitaciones realizadas durante 2009, corresponden a formación de Ley. A través de estos programas se capacitaron a los funcionarios en Sarlaft y Sigyc. La capacitación de Sarlaft, Sarc, Sari Y Saro se llevó a cabo utilizando el medio virtual.
- **Capacitación Virtual (E-LEARNING):** el 25 % corresponde a formación virtual, contando el Banco con una sala virtual en la intranet, en donde se entrega conocimiento de manera ágil y oportuna, logrando el cubrimiento del 100% de los funcionarios. Además de las capacitaciones de Ley, también se implementó el curso de inglés a través de la plataforma Black Borrard del Sena.

Tema	Colaboradores capacitados
Sarlaft	5.327
Sarc	3.128
Sari	2.981
Saro	3.338
Inglés	75



La etapa Productiva se desarrolla directamente en la red de Oficinas del Banco, siendo un apoyo para las mismas y de esta manera se asegura que el contenido teórico se convierta en práctica, desarrollando las competencias necesarias directamente en el puesto específico de trabajo.

Los cargos iniciales de cubrimiento con los jóvenes de "Fuerza Joven" son Cajeros y Asesores Comerciales de nuestra Red de Oficinas.

## • **Proyectos Especiales**

- **Centralización del Programa de Inducción y Entrenamiento en Dirección General**, con una cobertura de 468 funcionarios de todo el país, con entrenamiento especializado en los cargos.
- **Creación del Programa Fuerza Joven Banco Agrario**, generando un semillero de 78 candidatos para ocupar los cargos de apoyo en la red de oficinas, aprovechando la cuota de aprendices, enfocados en mejorar la atención y el servicio al cliente, generando un semillero de 78 candidatos para ocupar los cargos de apoyo en la red de oficinas, aprovechando la cuota de aprendices, enfocados en mejorar la atención y el servicio al cliente.

El Banco Agrario de Colombia implementó en el 2009 este Programa, con el objetivo de desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas en jóvenes en formación académica, enfocados al sector financiero, con el fin de generar desempeño laboral efectivo al interior del Banco Agrario de Colombia, utilizando para ello una metodología sustentada en procedimientos de aprendizaje y evaluación por competencias laborales.

El Programa inició formalmente con la constitución del convenio con el Sena y la homologación del contenido programático del pènsum de formación en técnico de Asesoría Comercial, para un periodo de un año, con periodos iguales de tres meses, fluctuando entre las etapas Lectiva y Productiva.

- **Programa Lazos Banco Agrario**, que desde la Alta Gerencia entregó información actualizada a 6.710 funcionarios de la Entidad, a través de 40 sesiones realizadas en Dirección General y en las ciudades sede de las Gerencias Regionales.
- **Programa Colombia Certifica de la Presidencia de la República**, con el apoyo del Sena, se validaron y certificaron las competencias laborales de 211 cajeros, siendo pioneros en el sector bancario en este proceso. También se dio inicio al ciclo de capacitaciones en servicio al cliente, a través de este programa, el cual para el próximo año deberá certificar a la totalidad de los cajeros del Banco en la norma técnica de certificación en servicio al cliente y manejo de caja.
- **Programa Escaladores en Acción**: diseñado para los líderes del Banco, con el fin de brindarles herramientas que garanticen el acompañamiento efectivo de sus equipos de trabajo. Se trabajaron temas como: Flexibilidad al Cambio, Orientación al Logro y Equipos en Procesos de Transformación. Contó con la participación de 153 Profesionales Senior, 44 Gerentes, 8 Vicepresidentes, 8 Gerentes Regionales, 59 Gerentes Zonales, 24 Subgerentes y 21 Coordinadores COB.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Intervención ambiente laboral:** a partir de la medición efectuada en diciembre del año 2008, se realizó por primera vez una intervención en ambiente laboral para toda la organización, informando tanto los resultados como los planes de acción.
- **Modelo de gestión por competencias:** se definió el modelo de gestión por competencias organizacionales y específicas por niveles de cargos.
- **Evaluación del Desempeño:** se reformó en una primera fase el esquema de Evaluación del Desempeño, agregándole la valoración mediante un indicador a cada objetivo trazado.
- **Talleres Mejorando mi Ambiente Laboral:** se ejecutaron talleres de desarrollo de competencias enfocados a: Orientación al Logro y Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, mediante talleres Indoor y outdoor, acompañados de sesiones de coaching individual y grupal, teniendo como objetivo el cumplimiento de metas en la organización y a la preparación de los equipos al proceso de cambio que vive el Banco.

En total se capacitaron 720 funcionarios en todo el país, en 36 talleres, con perfiles de liderazgo en cada una de las dependencias.

- **Metodología Everything DiSC:** 17 funcionarios recibieron capacitación como formadores y facilitadores en la Metodología Everything DiSC y otros contenidos relacionados con la gestión por competencias para el cambio conductual.
- **Concurso 10 años, 10 Talentos:** este concurso interno de cobertura nacional, tuvo

como objetivo dar a conocer las principales características de la identidad del colaborador Banco Agrario, además de presentar los valores y competencias que lo caracterizan.

Se recibieron 394 Formatos de Postulación, presentando a 241 candidatos, de los cuales se seleccionaron 30 finalistas y ante un jurado nacional se definieron los 10 ganadores.





## PLANTA DE PERSONAL

Durante el 2009 se intensificó la labor en la cobertura de cargos y reducción de tiempos para agilización de la provisión de todas las necesidades de personal de la Organización.

- **Cobertura de planta:**

El 31 de julio de 2009 se aprobó el nuevo Decreto de planta. La planta aprobada para el Banco Agrario es de 4.757 cargos.

- **Oportunidad en el cubrimiento vacantes**

Se logró la reducción en los tiempos para proveer los cargos de planta autorizada de toda la organización de, 45 días hábiles a un promedio de 38 días.

- **Crecimiento de planta**

Con la aprobación de la nueva estructura y

modificación de planta del Banco de 4.713 a 4.757 cargos, se adelantó la actualización de todos los perfiles del Banco en cuanto a estudios, experiencia, formación, competencias y responsabilidades.

- **Procesos de selección**

Se cubrieron 195 cargos en los niveles de: Coordinadores, Directores de Oficina, Gerentes de Zona, Subgerentes y Directores de COB, de los cuales 88 corresponden a promociones internas y 107 a procesos de selección por concurso.

Se evidenció un aumento de la participación del personal interno en los concursos publicados:

Tipo de cargo	Total de promociones	%
Directivo	2	1%
Ejecutivo	27	10%
Director de oficina	99	37%
Universitario	50	19%
Cargos base	92	34%
Total	270	100%

- **Otros indicadores**

- El índice de rotación de personal pasó de 15,80% en 2008 a 11,25% en 2009.
- El promedio de antigüedad de los funcionarios del Banco es de 4 años.
- Del total de funcionarios del Banco, al cierre de 2009, el 56% eran mujeres y el 44% hombres.



## COMPENSACIÓN VARIABLE

Se ejecutó el contrato suscrito con la firma PriceWaterHouseCoopers, cuyo objeto era la definición de la política salarial del Banco y que tenía como alcance realizar un estudio de competitividad de los cargos directivos, de gerencia media y red comercial del Banco, así como un análisis de equidad interno para asegurar que los salarios en el Banco se ajusten al impacto de produce cada cargo en la organización y se nivelen a los estándares del mercado.

Esto permitió elaborar una propuesta de política salarial, que se encuentra en proceso de aprobación por parte de la Junta Directiva. La propuesta contiene la política de remuneración fija y variable del Banco, los beneficios adicionales que se esperan establecer, así como el presupuesto requerido para la implementación de dicha política. Como parte de las actividades que se ejecutaron para la elaboración de esta política están:

1. Descripciones de los cargos de Vicepresidentes, Gerentes Regionales, Gerentes Nacionales, Profesionales Senior, Gerentes Zonales y Directores de Oficina con indicadores definidos. Se valoraron y categorizaron los cargos de Vicepresidente, Gerente Regional, Gerente Nacional, Profesionales Senior, Gerentes Zonales y Directores de Oficina.
2. 26 talleres de levantamiento de descripciones de cargos, 32 talleres para definir indicadores para Cargos de: Vicepresidente, Gerente Regional, Gerente Nacional, Profesionales Senior, Gerentes Zonales, Directores de Oficina y 15 talleres de valoración de los cargos de Vicepresidente, Gerente Regional, Gerente Nacional, Profesionales Senior, Gerentes Zonales, Directores de Oficina.

Adicionalmente, el consultor entregó la metodología para la valoración de los cargos y el aplicativo que soporta dicha actividad.

## NÓMINA

Se logró el cumplimiento del 100% de las actividades programadas para pagos de nómina, trámite de vacaciones y pagos de liquidaciones definitivas. Así mismo, durante el año 2.009 se cancelaron sueldos, horas extras, prestaciones, aportes a seguridad social y parafiscales de 5.610 trabajadores, que en promedio prestaron sus servicios directamente en planta y en proyectos especiales, así:

Concepto	2008	2009
Sueldos y devengado	\$ 94,550,508,055	\$ 109,410,709,381
Horas extras y recargo nocturno	\$ 237,350,998	\$ 266,203,567
Incapacidades	\$ 827,313,489	\$ 379,517,927
Seguridad social - salud	\$ 8,353,094,417	\$ 9,588,859,789
seguridad social - pensión	\$ 11,578,180,007	\$ 13,403,203,771
Risgos profesionales - ARP	\$ 487,322,869	\$ 560,789,601
parafiscales	\$ 8,762,524,178	\$ 10,148,422,034
Cesantias -fna	\$ 8,229,534,589	\$ 10,108,731,808
Total gastos de personal	\$ 133,025,828,602	\$ 153,866,437,878

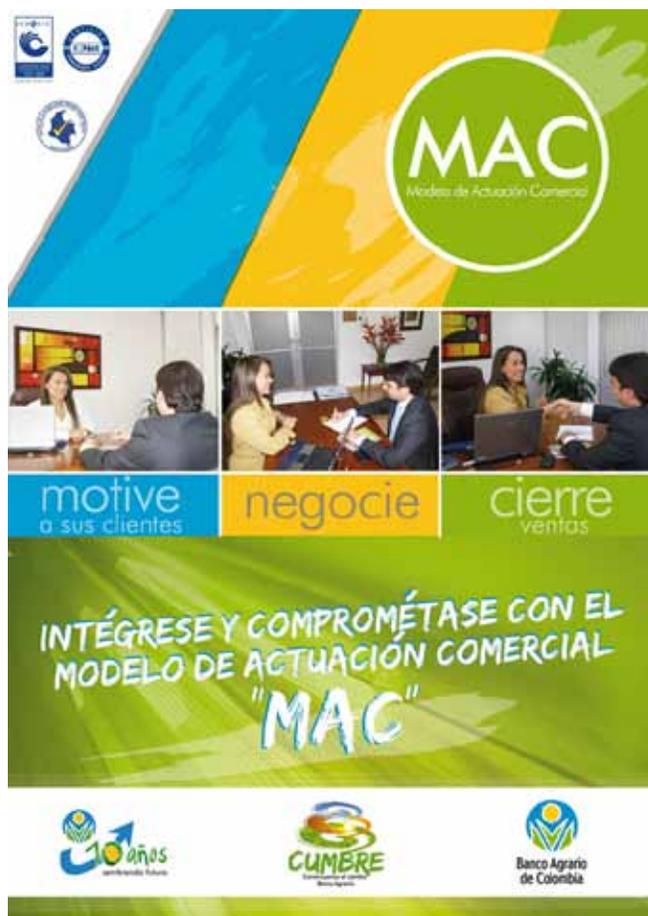
Así mismo, se llevó a cabo la puesta en producción de la nueva versión del aplicativo ADAM. Esta actualización permite la administración del personal de manera integral, además de ampliar los servicios en línea de los funcionarios contratados con el Banco como son: consultas de comprobantes de pago, programación de vacaciones y solicitudes de certificaciones, entre otros.



## COMUNICACIONES INTERNAS

Se destaca el sostenimiento de los medios de comunicación internos, implementados en el 2008 a través del Plan Estratégico de Comunicaciones:

- Notibanco: medio virtual a través del cual se publica a diario, información de interés para toda la organización, relacionada con temas: comerciales, eventos, noticias del día, gestión humana, hechos destacados en las Regionales, normatividad, etc. En el 2009 se hicieron 242 ediciones de Notibanco.
- Boletín Cumbre al Día: a través de este medio se informan los avances de los proyectos gestionados por Cumbre. En el 2009 se realizaron 6 ediciones del Boletín.
- Instalación de Carteleros de Comunicaciones Internas y Tensores para Afiches: se instalaron 12 carteleros en la Dirección General y 75 tensores: (19) en Dirección General y (56) para las Gerencias Zonales.



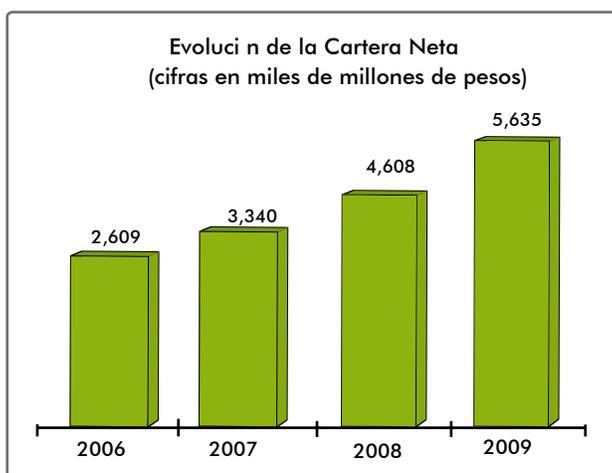
- Carta del Presidente: este medio se emplea para comunicar hechos, situaciones o novedades que el Presidente del Banco quiere informarle al grupo de colaboradores de la Entidad. En total se publicaron 20 Cartas Presidente durante el año 2009.
- Afiches de sensibilización al cambio: en el 2009 hubo ocho (8) referencias de afiches instalados y enviados a la red de oficinas, Regionales y Zonales.



## NUESTROS RESULTADOS

### CARTERA DE CRÉDITOS

La cartera neta del Banco Agrario de Colombia, registró en el último año, una variación del 22,3%, al pasar de \$4.608 millones a \$5.635 millones, lo que evidencia un crecimiento de \$1.027 millones.



El Banco Agrario creció a noviembre de 2009 en 21.2% el saldo de cartera total, frente al 2.0% registrado por el Sistema Financiero, lo que permitió incrementar la participación en el mercado del 3.9% al 4.6%.

millones de \$

Concepto	Sistema			BAC			% de Participación del BAC dentro del Sistema	
	Dic - 08	Nov - 09	% Variac	Dic - 08	Nov - 09	% Variac	Dic - 08	Nov - 09
Total Cartera	126,049	128,622	2.0%	4,892	5,929	21.2%	3.9%	4.6%

El Banco Agrario de Colombia, en cumplimiento de lo establecido en sus estatutos, mantiene la composición de su cartera, con énfasis en la financiación de actividades agropecuarias y rurales por encima del 70%.

Al término de 2009, los saldos de créditos agropecuarios representan el 75,3%, participación que para diciembre de 2008 se situó en un 78,1%.

millones de \$

Cartera	Dic - 08	Dic - 09	Variación	
			\$	%
Cartera Agropecuaria	3,821,503	4,521,810	700,307	18,3%
Cartera no Agropecuaria	1,070,430	1,478,886	408,456	38,2%
<b>Total</b>	<b>4,891,933</b>	<b>6,000,696</b>	<b>1,108,763</b>	<b>22,7%</b>

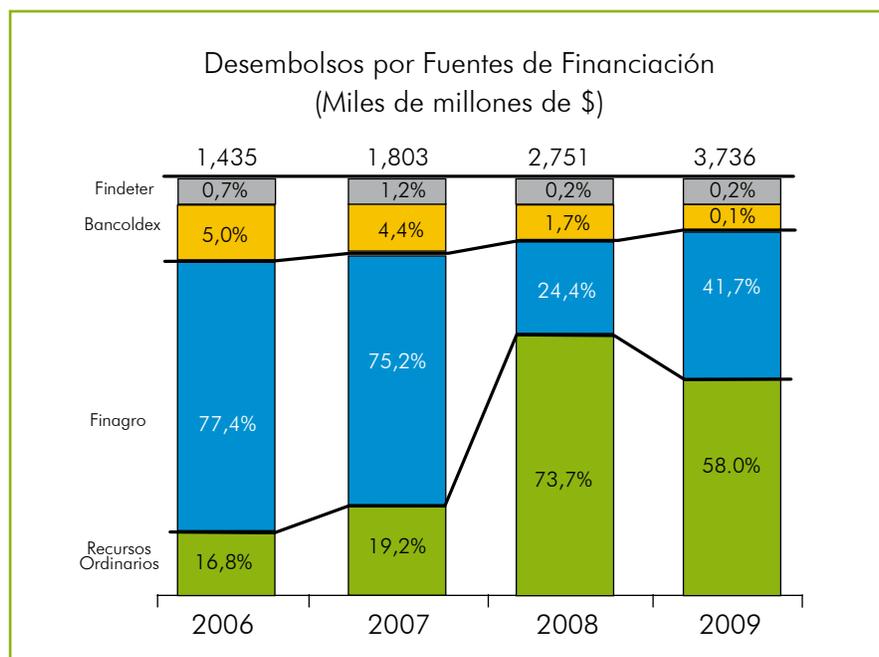


El crecimiento de \$700.307 millones en la cartera agropecuaria se explica en el crecimiento de los saldos correspondientes a medianos y grandes productores, que pasaron de \$219.390 millones a \$634.666 millones, con una variación de 189,3%. Así mismo, \$285.031 millones fueron entregados a través de créditos a los pequeños productores agropecuarios.

De otra parte, el crecimiento la cartera no agropecuaria se explica principalmente en los préstamos otorgados a clientes corporativos de los

sectores: minero, energía, infraestructura y transporte masivo, entre otros.

Por fuente de financiación, la mayor concentración en los desembolsos se encuentra en recursos ordinarios, los cuales para el cierre del año 2009 presentan una participación del 58%; sin embargo, es importante destacar el crecimiento de la participación de los desembolsos con recursos del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, que pasaron de 24,4% a 41,7%.



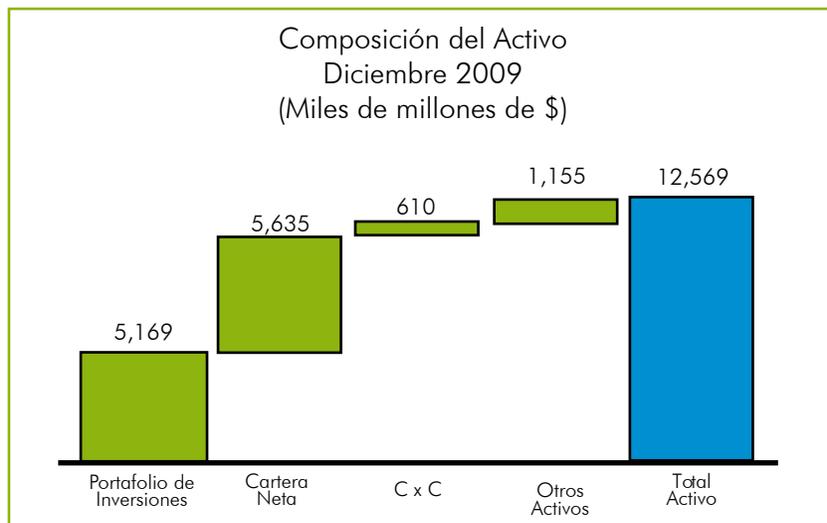
La cartera vencida del Banco se incrementó en \$82.077 millones de diciembre de 2008 a diciembre de 2009, crecimiento equivalente a 40,6% anual, lo cual implicó que el indicador de calidad de la cartera del Banco, definido como el total de la cartera vencida sobre el total de la cartera bruta, presente un crecimiento anual del 14,7%, al pasar de 4,1% en diciembre de 2008 a 4,7% en diciembre de 2009.

El indicador de cubrimiento de la cartera, el cual muestra la relación entre las provisiones y la cartera vencida, pasó de 140,7% en diciembre de 2008 a 128,7% en diciembre de 2009.

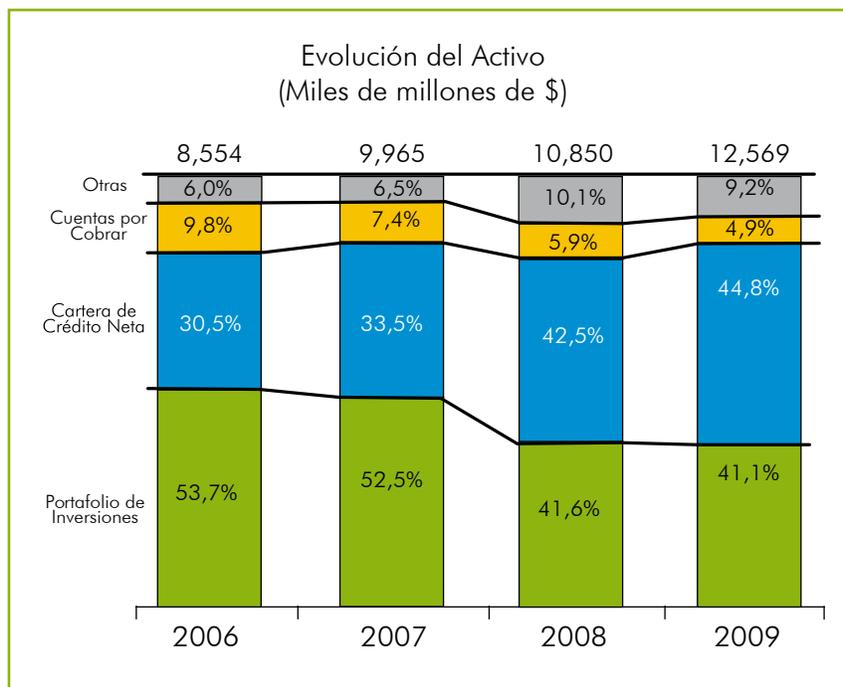


## ACTIVOS

Los activos del Banco Agrario de Colombia ascendieron a \$12.569.152 millones, al cierre de 2009, presentando un crecimiento del 15,8% respecto al 2008, debido fundamentalmente, al incremento de la Cartera Neta. El activo se financia en un 91,1% con pasivos y en un 8.9% con patrimonio.



El negocio de colocación continúa ganando participación dentro del activo del Banco, al pasar la cartera neta de 42,5% en el 2008 a 44,8% en el 2009.

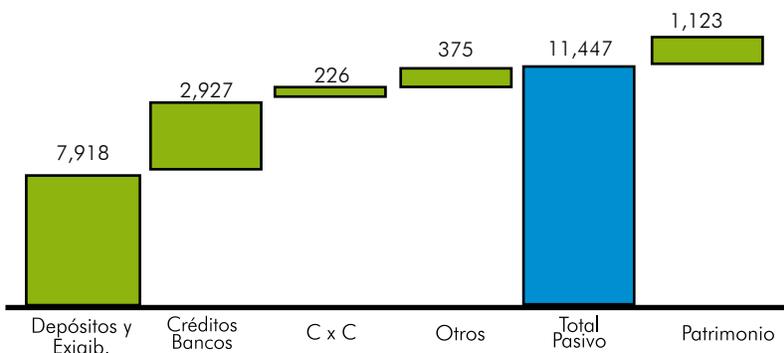




## PASIVOS

A diciembre de 2009, el Pasivo alcanzó \$11.446.595 millones y creció 14,2% respecto al mismo período de 2008, principalmente por el aumento en los Depósitos y Exigibilidades (\$731,544 millones) y los Créditos de Bancos (\$569,705 millones).

Composición del Pasivo y Patrimonio - Diciembre 2009  
(Miles de millones de \$)



## DEPÓSITOS DEL PÚBLICO

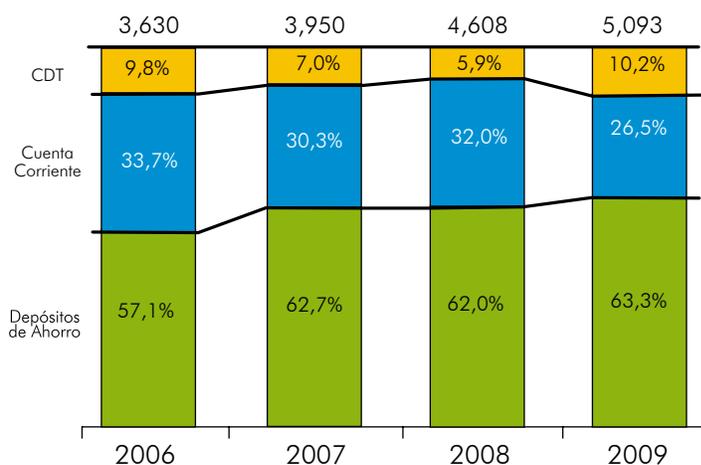
La mezcla de las captaciones a diciembre de 2009 muestra la siguiente composición: Depósitos de Ahorro 63,3%, Cuentas Corrientes 26,5% y Certificados de Depósito a Término 10,2%.

A diciembre de 2009, los depósitos en cuenta de ahorros, \$3.225.586 millones, presentan un crecimiento de 12,8% respecto a diciembre de 2008. Estos depósitos tuvieron un costo promedio de 2,4% anual.

El saldo total de depósitos en Cuenta Corriente asciende a \$1.349.833 millones, el cual mostró una disminución de \$127.048 millones en el último año.

Los Certificados de Depósito a Término a diciembre de 2009 se sitúan en \$517.807 millones, con un crecimiento anual de 90,1% y un costo promedio anual de 5,0%, dado principalmente por el inicio de captaciones institucionales, a través de la mesa de distribución.

Evolución de los Depósitos del Público  
(Miles de millones de \$)





## DEPÓSITOS JUDICIALES

Los depósitos judiciales pasaron de \$2.422.104 millones a \$2.577.537 millones.

## CRÉDITO DE BANCOS

El pasivo de redescuento al final de diciembre de 2009, se situó en \$2.927.249 millones, con un incremento de \$569.705 millones.

## PATRIMONIO

El patrimonio del Banco a diciembre de 2009 se ubicó en \$1.122.558 millones, con un incremento de \$293.791 millones, equivalente a un crecimiento de 35,4% frente al resultado obtenido en el año 2008, variación que se explica principalmente por el incremento de las reservas, debido a la apropiación adicional por valor de \$233.645 millones, la cual fue autorizada por la Asamblea General del Banco.

Durante el año 2009 el Banco Agrario, distribuyó entre sus accionistas la totalidad de las utilidades retenidas de ejercicios anteriores por valor de \$110.000 millones.

El indicador de solvencia del Banco a diciembre de 2009 fue de 14,5%, como consecuencia de un Patrimonio Técnico de \$1.006.710 millones y Activos Ponderados por Riesgo de \$6.336.326 millones.

## UTILIDADES

Al cierre de diciembre de 2009, las utilidades del Banco Agrario de Colombia se ubicaron en \$372.304, resultado superior en \$8.761 millones frente al obtenido en el año 2008.





## GESTION COMERCIAL

### DESEMBOLSOS

millones de \$

Concepto	Acum. de Ene - Dic 2008	Acum de Ene - Dic 2009	% Incr.	Meta Acum Ene - Dic 2009	% Cumpl.
Desembolsos	2,750,875	3,735,582	36%	3.388.572	110%

Los desembolsos del Banco en el año 2009 ascendieron a \$3.735.582 millones, que frente a una meta de \$3.388.572 millones, reflejaron un cumplimiento del 110% y un crecimiento del 36% respecto del año anterior. En este período se contabilizaron 232,493 operaciones.

#### Desembolsos agropecuarios

De los \$3.735.582 millones desembolsados, se destinaron \$1.955.364 millones para financiar proyectos del sector agropecuario, de los cuales \$756.429 millones se orientaron a Pequeños Productores a través de 143.449 operaciones, mientras que para el grupo de Otros Productores (medianos y grandes) se entregaron \$1.198.935 millones, a través de 20.014 operaciones.

#### Principales programas agropecuarios

- De los desembolsos agropecuarios (\$1.955.364 millones), se financiaron proyectos del programa Agro Ingreso Seguro – AIS por \$286.428 millones, representados en 25.879 créditos, de los cuales el 93% se destinó a Pequeños Productores.
- En créditos asociativos se contabilizaron \$92.188 millones en 165 operaciones, dirigidas principalmente a proyectos de algodón, arroz y maíz.

- De igual forma, se destinaron \$186,672 millones a 344 proyectos de exportación de flores, banano y camarón.
- A su vez, de los mismos desembolsos agropecuarios, 45.143 operaciones se otorgaron con Incentivo a la Capitalización Rural – ICR, de los cuales más de un 92% corresponden a pequeños productores agropecuarios.
- Héroes de la Patria: en este Programa, dirigido a miembros de las FFMM, se colocaron 8.303 créditos por valor de \$ 57.876 millones.
- Programa de Alivio a la Deuda Agropecuaria – PADA: el Programa de Alivio a la Deuda Agropecuaria busca apoyar a los productores agropecuarios que se han visto afectados en el desarrollo de sus proyectos por eventos climáticos y sociales, a través de un subsidio otorgado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por la suma de \$20.000 millones, que cubre el concepto de intereses durante el primer año de las obligaciones consolidadas a los beneficiarios del programa.
- Respecto de la utilización de este programa, el Banco remitió a Finagro, entidad administradora del mismo, la información requerida para consolidar operaciones de sus deudores por los montos presentados, con el fin de agotar los recursos disponibles.



## Desembolsos Corporativos

A partir de la modificación de los estatutos del Banco Agrario, en lo concerniente a los límites de exposición y garantías, se estructuró el modelo de atención especializada y de servicio para el segmento de Grandes Clientes, consistente en ejecutivos de cuenta ubicados en las principales ciudades de Colombia, estableciendo una ruta de atención preferencial de crédito que permitiera la agilización de este tipo de operaciones.

Igualmente, se identificaron los clientes más representativos y con menor riesgo, logrando vincular y profundizar los sectores de: hidrocarburos, telecomunicaciones, transporte, alimentos, agroindustrial, electricidad, infraestructura y sector público.

Los desembolsos dirigidos a estos clientes alcanzaron la suma de \$1.583.963 millones, para un crecimiento del 139% y un cumplimiento de las metas del 146%.

## CAPTACIONES

millones de \$

Concepto	Sistema			BAC			% de Participación del BAC dentro del Sistema	
	Dic - 08	Nov - 09	% Variac	Dic - 08	Nov - 09	% Variac	Dic - 08	Nov - 09
Cuenta Corriente	25,493	25,471	-0.1%	1,477	1,630	10.4%	5.8%	6.4%
Ahorro	58,058	67,774	16.7%	2,859	3,373	18.0%	4.9%	5.0%
CDT	44,136	43,780	-0.8%	272	392	44.1%	0.6%	0.9%
TOTAL	127,687	137,026	7.3%	4,608	5,395	17.1%	3.6%	3.9%

El crecimiento del Banco Agrario, 17.1%, superior al del Sistema Financiero al ubicarse en 7.3%, permitió incrementar la participación en el mercado del 3.6% al 3.9% a noviembre de 2009.



## CANALES

Durante 2009, el Banco continuó con el fortalecimiento de su presencia en el mercado a través de los canales alternos y la modernización física y tecnológica de la red de oficinas, con el propósito de prestar mejores servicios en beneficio de sus clientes para consolidarse como el socio estratégico del sector, con superiores niveles de eficiencia y calidad.



### Red de Oficinas

Al finalizar el año 2009 el Banco cuenta con un total de 738 oficinas a nivel nacional, de las cuales tres fueron puestas al servicio de la comunidad en diciembre. Estas son: La Pintada–Antioquia, Tena–Cundinamarca y Chipatá–Santander.

En aras del mejoramiento y modernización de la infraestructura y en continuidad con el programa de adecuación y puesta en línea de todas las oficinas de la red, se completó la adecuación física de 210 oficinas y la migración al sistema en línea de 200, dando acceso a los servicios ofrecidos en el portafolio del Banco que antes se encontraban limitados.

### Cajeros Automáticos

A diciembre de 2009, el Banco cuenta con una red de apoyo de 1.554 Cajeros automáticos, 277 en oficinas y 1.277 en alianza con las Redes Verde de Servibanca y Davivienda –Bancafé.

En 2009 se realizaron 9.779.520 transacciones en los cajeros, lo que representa un crecimiento del 126% respecto al año anterior, para un cumplimiento del 124 % sobre la meta establecida.

### Corresponsales No Bancarios (CNB)

A través de los 228 Corresponsales No Bancarios, el Banco ha llegado a 221 municipios y 7 corregimientos adicionales, completando así, entre oficinas y CNB, la atención en 935 localidades.

Este canal realizó durante 2009, 1.545.728 transacciones que representan un crecimiento del 137%, cumpliendo sus metas en un 114%.

Se vincularon 38,360 clientes en el 2009, que representan un crecimiento del 58% y un cumplimiento en sus metas del 103%.

Los desembolsos por este canal lograron un incremento del 107%, al contabilizarse por los mismos \$68,676 millones, para un cumplimiento de la meta del 110%.

### Banca Virtual

A través de este canal se realizaron 10.355.731 transacciones por más de \$1.6 billones; lo cual representa un crecimiento del 63% en el número de transacciones y un cumplimiento de la meta del 126%.





## PATROCINIO DE EVENTOS

Durante el 2009, el Banco Agrario de Colombia patrocinó 26 eventos culturales, deportivos y sociales por valor de \$423'630.000, en los cuales se participó con la inclusión de pendones, pasacalles, dummies, afiches y del logotipo de la Entidad en las piezas publicitarias de los eventos.

EVENTO	LUGAR	FECHA	VALOR	CON QUÉ SE PARTICIPÓ
Cinegira En Betania	Betania (Antioquia)	2 de junio	\$6.000.000,00	Pendón, dummies, video, saludo, volantes
Cinegira en Salamina	Salamina (Caldas)	23 de junio	\$6.000.000,00	Pendón, dummies, video, saludo, volantes
Cinegira en Buenaventura	Buenaventura (Valle)	9 de julio	\$6.000.000,00	Pendón, dummies, video, saludo, volantes
Inauguración Bicentenario de la Independencia de Bogotá	Bogotá	18 al 20 de julio	\$69.000.000,00	1 globo x tres días. Logo, logo de bicentenario, presencia en conferencia de prensa, campaña de medios, logística, de operación del globo.
Cinegira en Bituima	Bituima	21 de agosto	\$6.000.000,00	Pendón, dummies, video, saludo, volantes
XXXVII Festival de la Cultura y las Artes de Boyacá	Tunja	28 de agosto al 3 de septiembre	\$5.000.000,00	Muestra artesanal del Banco en casa de la cultura, 3 pendones, 1 dummy, menciones publicitarias
Premio Traza Artesanal	Bogotá	23 de octubre	\$10.000.000,00	7.000 plegables, 250 afiches, web de artesanías de Colombia, link traza, logo en convocatoria por correo electrónico, despliegue logo en evento de premiación, invitaciones, video, backings, elementos publicitarios en el recinto
Proteger a la niñez suma	Cartagena	18 de diciembre	\$214.700.000,00	Incluir el logo tipo en el backing principal, 1000 plegables, 300 calcomanías y distribución en el evento.
Premio Nacional de Periodismo 2009	Bogotá	9 de febrero	\$7.000.000,00	(Más IVA) dos pendones, página publicidad en revista y banner en página Web
Expoartesano	Medellín	12 de octubre	\$10.000.000,00	Franja de 2 metros por 50 cm en cuatro totems, pendón de 80 cm x 1,40, logo en web con link, 15 invitaciones VIP, reparto de libretas y/o cuadernos entre expositores o asistentes a lo académico. Logo en individuales y/o folleto segunda edición si la hubiere.



EVENTO	LUGAR	FECHA	VALOR	CON QUÉ SE PARTICIPÓ
Premio Mariano Ospina Pérez	Bogotá	26 de noviembre	\$7.000.000,00	Afiches, avisos de prensa, campaña promocional en medios y conferencias, pendones y despliegue en el salón el día de la premiación.
Campeonato Panamericano de Bicicross	Pasto	3 al 7 de marzo	\$3.000.000,00	Ubicación de cuatro pasacalles
Primer Campeonato de Fútbol con niños campesinos de Asopatía	Pasto	30 de octubre	\$3.000.000,00	Pasacalles (2), dummie (1), logo en elementos promocionales
Torneo Copa Invitacional Federación Colombiana de Baloncesto	Cúcuta / Bucaramanga	4 de noviembre / 6 y 7 de noviembre	\$10.000.000,00	Pendones y pasacalles
Torneo de fútbol de integración de la comunidad campesina de La Palma	Sabana de Torres	21 de noviembre	\$330.000,00	Pasacalle
Juego Tres por Tres	Cúcuta	19 y 20 de diciembre	\$10.000.000,00	Dummie, pendones y pasacalles
Campeonato Panamericano de Bicicross	Pasto	3 al 7 de marzo	\$3.000.000,00	Ubicación de cuatro pasacalles
Simposio Internacional sobre Microfinanzas y Construcción de Paz	Cali	22 y 23 de enero	\$10.000.000,00	(Más IVA) stand y logo en piezas del evento
IV Foro Latinoamericano de Banca Comunal	Medellín	12 al 14 de agosto	\$5.000.000,00	(Stand de 2 x2 y pendón suministrado por el Banco. Dos inscripciones académicas, 2 expositores, logo en backing y cartilla de programación, conferencia de Microcrédito del Banco Agrario
Expoartesano	Medellín	12 de octubre	\$10.000.000,00	Franja de 2 metros por 50 cm en cuatro totems, pendón de 80 cm x 1,40, logo en web con link, 15 invitaciones VIP, reparto de libretas y/o cuadernos entre expositores o asistentes a lo académico. Logo en individuales y/o folleto segunda edición si la hubiere.
Expoempresaria 2009	Cartagena y Medellín.	20 y 21 de agosto / 27 y 28 de agosto	\$15.000.000,00	Stand de 9 a 12 metros 2, pendón, presencia como patrocinador en más de 10 mil insertos publicitarios, 50 boletas VIP a todos los eventos, presencia en las memorias escritas



EVENTO	LUGAR	FECHA	VALOR	CON QUÉ SE PARTICIPÓ
Conversatorio con el Ministro de Agricultura Andrés Fernández, Abriendo Espacios de interlocución con el Departamento de Nariño, acordando planes de acción para la reactivación y fortalecimiento del agro colombiano	Pasto	25 de septiembre	\$1.600.000,00	Pendones y un pasacalle
Expoempresaria 2009	Bogotá	8 al 12 de octubre	\$15.000.000,00	Stand de 9 a 12 metros 2, pendón, presencia como patrocinador en más de 10 mil insertos publicitarios, 50 boletas VIP a todos los eventos, presencia en las memorias escritas
Encuentro de Gobiernos	Bogotá	1,2 3y de julio	\$10.000.000,00	Stand no 112 y 113, inserto malefín, banner y pendón
Revolución del Empleo	Riohacha	22 de abril		Stand y pendón.
Mercado Campesino	Bogotá	12 de junio	\$5.000.000,00	Stand bajo carpa puesta por ADUC
Fiesta Campesina y Mercado Campesino	Cáqueza	28 de junio	\$ 1.000.000,00	Pendones y publicidad



## BANCARIZACIÓN

### MICROCRÉDITO NO AGROPECUARIO

Durante el año 2009 se desembolsaron 48.497 operaciones por un valor de \$86.737 millones, de los cuales el 65% fueron otorgados a mujeres.

El promedio de los créditos es de \$1,8 millones y plazo de 14 meses.

### NÚCLEOS SOLIDARIOS – BANCA COMUNAL

Es un producto de microfinanzas que busca organizar y conformar grupos de microempresarios para otorgar créditos. Se sustenta sobre la base de la organización comunal con principios de agremiación de personas naturales microempresarias con trabajo formal o informal. Al interior de cada Núcleo Solidario se organizan subgrupos denominados "Anillos Grupales", conformados por 4 y hasta 8 microempresarios, cuyo objetivo es garantizar el oportuno recaudo y cumplimiento de las obligaciones adquiridas entre los miembros.

La atención a este segmento, nació en el Banco Agrario bajo la premisa de proveer servicios financieros y no financieros a personas con negocios de subsistencia o sobrevivencia, es decir aquellos que poseen negocios muy pequeños (fritos, venta de frutas ambulantes, venta de arepas, etc) y también de llevar servicios a sitios tan vulnerables y pobres, que por estas razones son olvidados y no atendidos.

En alianza con Midas USAID, se implementó una metodología que permite atender este mercado, pero controlando el riesgo por mora.

El modelo funciona en la actualidad como un piloto que arrancó en mayo de 2008 Cartagena y Tumaco. En febrero de 2009 se inició en Guapi y Buenaventura y en septiembre de 2009 se implementó en Quibdó.

A través de Núcleos Solidarios, el Banco Agrario ha atendido a personas de sectores más vulnerables de Cartagena, Tumaco, Buenaventura, Guapi y Quibdó. El esquema contempla un ahorro del 20% del monto otorgado durante la vigencia del crédito, la firma solidaria de la totalidad de integrantes y una frecuencia de pagos semanal.

Durante el año 2009 se otorgaron 222 créditos a 3,093 personas por un valor de \$1,200 millones, con un promedio de crédito individual de \$387,800 y un indicador de mora de 0%.

Desembolsos Núcleos Solidarios  
(Enero-Diciembre de 2009)

DESEMBOLSOS		
AÑO	Datos	Total
2009	Operaciones Desemb. Grupales	222
	Operaciones Desembolsos Individuales	3.093
	Promediodes Desembolsos Individuales	\$ 386.239
	<b>TOTAL DESEMBOLSADO</b>	<b>\$1.200.670.000</b>
	Promedio de Plazo meses	3,84
	Promedio de Pagos por mes	3,85



## • Beneficiarios

El mercado objetivo son poblaciones bajo la línea de pobreza, emprendimientos, mujeres de bajos recursos, mujeres cabeza de familia, entre otras. Preferiblemente se financia a Microempresarios que no presenten experiencia con el sector financiero formal.

## • Objetivos

- Hacer presencia en zonas donde otros bancos o entidades de microcrédito no lo han hecho.
- Mejorar la calidad de vida de los miembros del grupo, a través de créditos que le permitan fortalecer o crear su microempresa y como consecuencia se genere aumento en sus ingresos.
- Promover la generación del ahorro familiar, la organización de sus miembros, de la comunidad y a través de ello, propiciar la puesta en marcha de proyectos comunitarios, productivos y de comercialización que generen riqueza, desarrollo en la comunidad, crecimiento del micro-negocio y suficiencia de capital.

- Motivar y facilitar a sectores de bajos ingresos el acceso al portafolio financiero del Banco, asegurando con ello la bancarización de los mismos, quienes podrán ser atendidos a través de otros productos o servicios.
- Ofrecer condiciones financieras favorables en cuanto a costos, tasas y garantías adecuadas.
- Implementar un producto de crédito con un componente de ahorros.
- Trabajar metodologías especializadas que permitan mitigar el riesgo crediticio.

## • Ahorros

En operaciones nuevas, los ahorros se calcularán de la siguiente manera:

- Ahorro Anticipado: corresponde al 10% del monto solicitado, en cual tendrá que ser reunido antes de efectuarse la solicitud de crédito.
- Ahorro Diferido: corresponde al 10% del monto aprobado, en cual tendrá que ser consignado a la par con el pago de las cuotas.
- Total Ahorros: corresponde al 20% del monto aprobado, que corresponde a la suma del ahorro anticipado y el ahorro diferido.



## MICROCRÉDITO AGROPECUARIO CON TECNOLOGÍA MICROREDITICIA

Línea de microcrédito piloto que se viene desarrollando en las localidades de: Usme, La Calera, Zipaquirá, Ubaté, Tausa, Facatativá, Zipacón, Bojacá, Albán y Bituima, que permite atender a pequeños productores que cuentan con diferentes fuentes de ingresos y que requieran bajos montos de financiación.

Durante el 2009 se otorgaron 553 créditos a igual número de personas, por un valor de \$891 millones, con un promedio de crédito de \$1.6 millones.

## MICROSEGUROS

El Banco, adelanta un piloto de Microseguros en las Regionales Antioquia, Bogotá, Oriental, Santanderes y Sur, el cual tiene como objetivo diversificar el portafolio que ofrece a los microempresarios, con seguros especialmente diseñados para proteger su vida y su microempresa.

En 2009, se vendieron más de 7,800 Microseguros por un valor superior a \$99 millones y con un promedio de prima de \$12,716.

## SEGURO DE COSECHA

En el marco de Agroexpo 2009, se realizó el lanzamiento del “Seguro Climático de Cosecha”, en alianza con MAPFRE, a través del cual se aseguraron 8.037 hectáreas de cultivos de maíz, algodón, arroz, cebolla, frijol, tomate y lulo.

## FAMILIAS EN ACCIÓN

El Programa de subsidios condicionados, implementado por Acción Social en el año 2002, mediante un piloto de 60,000 beneficiarios en 20 localidades, hoy hace presencia en 1,098 municipios, atendiendo a 2.9 millones de beneficiarios aproximadamente.

Como desarrollo del convenio con Acción Social, al mes de diciembre de 2009, se habían abierto 1.9 millones de cuentas de ahorro electrónicas, efectuando el abono del subsidio a 1.3 millones de beneficiarios del programa Familias en Acción, que ahora son clientes del Banco Agrario de Colombia.

Adicionalmente, el convenio ha permitido la utilización de los establecimientos de comercio, de quienes reciben la tarjeta de “Familias en Acción” para compras y retiro de efectivo en las cajas de los almacenes.

Durante 2009, se generó un incremento transaccional del 86%, al pasar de 6.0 millones a 11.2 millones de operaciones.



## GESTIÓN AMBIENTAL

### DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN AMBIENTAL

El Banco Agrario de Colombia desarrollará los planes, estrategias, programas y mecanismos para controlar el impacto ambiental en el ejercicio de su labor, con el fin de mantener niveles óptimos en la calidad de vida de su entorno.

#### • Propósito

La Política Ambiental del Banco tiene como fin minimizar los impactos ambientales generados por la operación, identificando los factores que afecten el medio ambiente por la generación de agentes contaminantes tales como: vertimientos, emisiones atmosféricas y residuos sólidos.

#### • Normas Generales

La Vicepresidencia de Gestión Humana deberá:

- Cumplir las exigencias de la legislación nacional e internacional en la protección del medio ambiente.
- Destinar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Promover el ahorro del agua potable y de la energía eléctrica.
- Implementar programas de reciclaje, de acuerdo con los impactos ambientales identificados.
- Controlar las emisiones atmosféricas y los niveles de ruido producidos por las plantas eléctricas.
- Capacitar y sensibilizar a los trabajadores, con el fin de crear la cultura de preservación del medio ambiente en el ámbito laboral y familiar.

#### • Reciclaje

Se realizó el reciclaje de toners desocupados, llevando a cabo una función social con la Fundación Niños de los Andes, generando un ahorro administrativo por descuento tributario. Esta cifra se podrá determinar en febrero de 2010.

Gestión Ambiental

Actividades	2008	2009	Variación %
Caminatas ecológicas	6 caminatas ecológicas para los funcionarios	9 caminatas ecológicas para los funcionarios y las familias	50%
Reciclaje de papel	9 toneladas	7 toneladas	-22%
Reciclaje de tonners	1.550	1603	3%