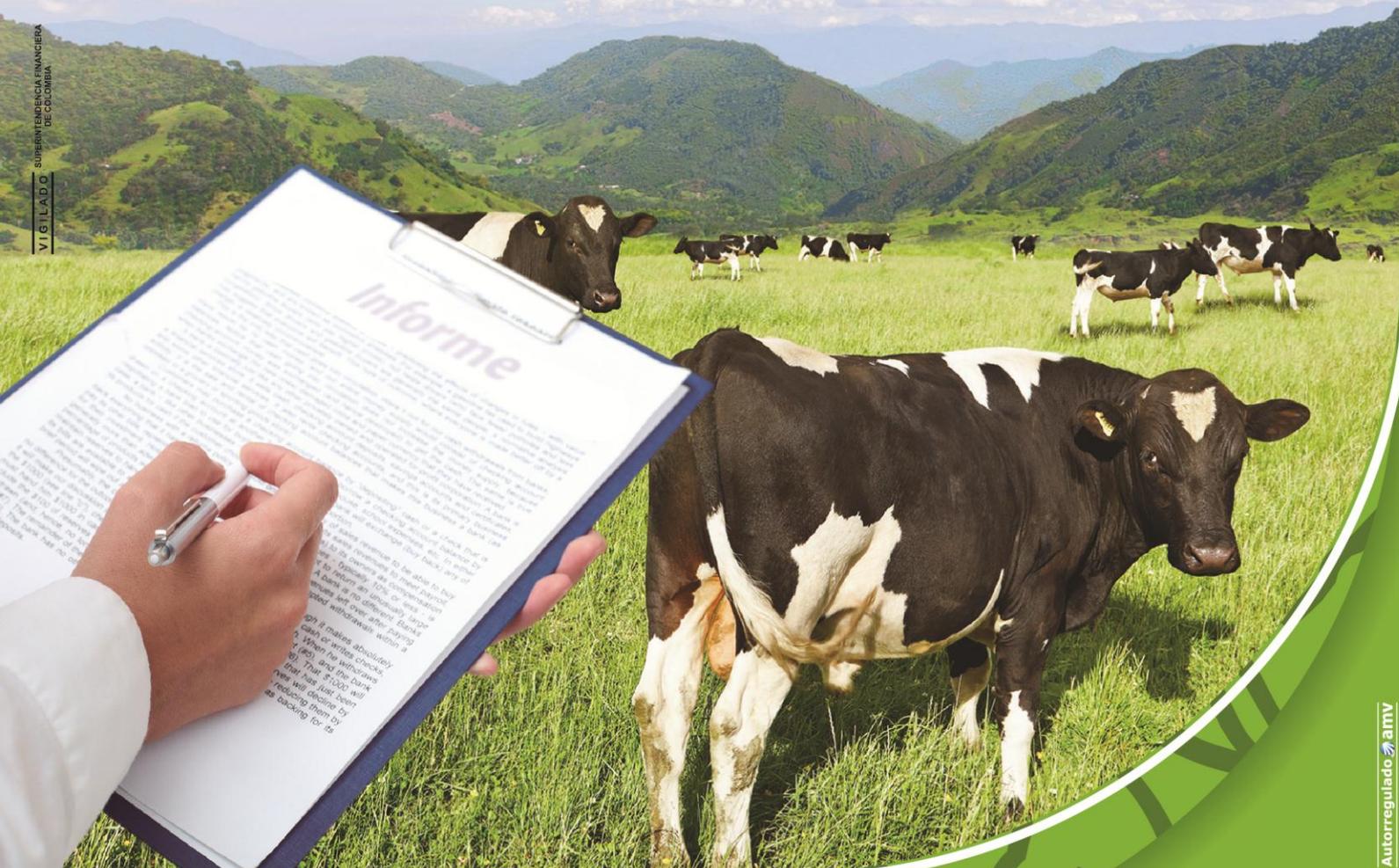


# Informe de Gestión 2014



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - Establecimiento Bancario

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Autorregulado a IMV



MINAGRICULTURA



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Carta del Presidente

Es muy grato presentarles nuestro informe de gestión en el que damos a conocer las labores realizadas por el Banco Agrario de Colombia en las dimensiones económica, social y ambiental durante el 2014, siguiendo el enfoque de Global Reporting Initiative (GRI)<sup>1</sup>.

Nuestros resultados fueron posibles gracias al compromiso de nuestros colaboradores en planta que alcanzan las 6,416 personas, 745 oficinas, 5,242 corresponsales bancarios y más de 1,900 cajeros automáticos, con los cuales cubrimos el 94% del territorio nacional y llegamos a 472 municipios donde otras entidades bancarias no hacen presencia.

A través de nuestro trabajo, hemos venido consolidando la relación con los distintos grupos de interés y la sociedad, base fundamental de nuestra misión para convertirnos en el principal aliado del sector agropecuario. En 2014 se desembolsaron cerca de 580 mil operaciones por valor de \$4.6 billones, de las cuales aproximadamente el 53% correspondieron a destinos agropecuarios y de estos, alrededor del 60% fueron efectuados a los pequeños productores.

En consecuencia, en 2014 la cartera de créditos aumentó 11.2%, alcanzando \$10.6 billones, donde el 75% son créditos otorgados para actividades del sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial, contribuyendo de esta forma a la financiación del 18% del PIB nominal agropecuario.

Durante 2014 el Banco apoyó la recuperación económica de productores afectados por causas climáticas, fitosanitarias, plagas y situaciones de orden público, que presentaron dificultades para el pago de sus deudas, con un impacto negativo sobre la calidad de la cartera del Banco. Así, implementó el programa del Fondo Nacional de Solidaridad

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.



Agropecuaria (FONSA), orientado a brindar apoyo económico al agricultor para el alivio parcial o total de las deudas por las causas mencionadas. Gestionamos alivios por más de \$93 mil millones en diferentes regiones del territorio nacional y continuaremos promoviendo la recuperación de la población afectada durante 2015. Es de resaltar que el Banco es una de las seis entidades financieras que participa en el programa y que el 94% de los productores sujetos al mismo, son nuestros clientes.

Ahora, con el fin de seguir brindando soluciones financieras, fue creado el producto *Agroágil*, un cupo rotativo de libre inversión o de capital de trabajo; de rápida aprobación y sin codeudor que ofrece la mejor tasa del mercado para el nicho, destinado a clientes actuales que han demostrado buen comportamiento crediticio. También, se hicieron ajustes a cerca de 40 líneas de crédito buscando acompañar a nuestros campesinos en su ciclo productivo y alinear de esta forma el portafolio de productos con sus necesidades de financiación.

De otro lado, en los últimos cuatro años mediante la gerencia del programa de vivienda de interés social rural (VISR), el más importante para transformar las comunidades donde operamos, hemos adjudicado más de 100 mil soluciones de vivienda, que representaron beneficios sociales por \$1.2 billones. Puntualmente en 2014, hicimos entrega de 8,935 viviendas ubicadas en 29 departamentos.

Todos estos resultados son plenamente visibles para nuestros clientes, quienes en la encuesta de satisfacción realizada por la empresa Ipsos Napoleón Franco nos calificaron con 4.6 sobre 5.0, valorando el conocimiento y la asesoría brindada por nuestros colaboradores; así como, la disponibilidad y calidad de nuestros puntos de contacto. Esto no solo nos llena de orgullo sino de motivación, porque refleja el trabajo que venimos realizando para lograr estar más cerca de nuestros clientes, y nos comprometemos en seguir esforzándonos para alcanzar mejores estándares de servicio.

Asimismo, es de mencionar que el marco institucional fue reconocido a través de las renovaciones de las certificaciones de calidad ISO9001:2008 e ISO/IEC27001:2005, y el otorgamiento de las calificaciones AAA en deuda de largo plazo y BRC+1 en deuda de corto plazo por parte de BRC Investor Services S.A., y BBB+ y BBB por Fitch Ratings, para moneda local y moneda extranjera de largo plazo, respectivamente.

En términos de valor económico generado, nuestros resultados ratifican la sostenibilidad de la gestión descrita, de este modo, aportamos \$1.9 billones de contribución al crecimiento del país, que fueron retornados efectivamente en un 78% a



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

nuestros grupos de interés a través del reconocimiento de rendimientos a nuestros clientes (comunidad), pago de impuestos (Estado), salarios (colaboradores), remuneraciones por bienes y servicios (proveedores), y accionistas.

El 2015 se proyecta como un año de grandes desafíos para lograr el crecimiento de nuestra cartera en 13%, desembolsar más de \$5 billones de nuevos créditos, fortalecer la cultura de ahorro y pago de nuestros clientes, iniciar el proceso de renovación tecnológica de nuestros sistemas transaccionales, y gestionar los recursos patrimoniales para asegurar una senda sostenible de crecimiento del negocio. Así como la estructuración y diseño de un nuevo ciclo estratégico.

Aspiraciones que en últimas solo persiguen un fin y es el de facilitar el acceso a los servicios y productos financieros a nuestros campesinos para promover el desarrollo y crecimiento del campo colombiano como cimiento para la paz.

Cordialmente,



**FRANCISCO SOLANO MENDOZA**

Presidente

Este informe fue acogido por la Junta Directiva en la sesión del 26 de febrero de 2015, según Acta N° 554.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

G4-18

G4-28

G4-30

## Acerca del Informe

Este informe anual tiene como propósito dar a conocer a nuestros grupos de interés, la gestión desarrollada durante 2014. Para ello, hemos adoptado algunas recomendaciones de la Guía Global Reporting Initiative (GRI), de acuerdo con los lineamientos de la versión G4 y su suplemento sectorial para servicios financieros.

## Contenido

<b>1. Carta del Presidente</b>	<b>1</b>
G4-1 G4-18 G4-28 G4-30	
<b>2. Nuestro Banco</b>	<b>5</b>
G4-3 G4-6 G4-7 G4-16 G4-5 G4-9 G4-38 G4-13 G4-56 G4-24 G4-41 G4-34 G4-26 G4-35 G4-42 G4-36	
<b>3. Entorno económico y perspectivas</b>	<b>18</b>
<b>4. Resultados financieros</b>	<b>54</b>
G4-9 G4-EC1	
<b>5. Gestión de negocios, canales y servicio al cliente</b>	<b>75</b>
G4-4 G4-9 G4-8 G4-22 G4-13 G4-EC4 FS13 G4-57 G4-PRS	
<b>6. Gestión de procesos</b>	<b>99</b>
G4-EC7 G4-EN6 G4-12 G4-13 G4-EN32 G4-LA14	
<b>7. Gestión de riesgos y control</b>	<b>105</b>
FS1 G4-SO3	
<b>8. Gestión social y ambiental</b>	<b>116</b>
G4-EN31 G4-EN15 G4-EC2	
<b>9. Cultura y talento humano</b>	<b>123</b>
G4-LA9 G4-LA11 G4-10 G4-EC6 G4-40 GA-LA13 G4-EC5 G4-EC3 G4-LA1 G4-LA5	
<b>10. Resultados Fiduagraría</b>	<b>133</b>
G4-17 G4-16	



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos



Autorregulado  AIMV



**Banco Agrario  
de Colombia**

*Hay más campo  
para todos*

# Nuestro **Banco**

## Nuestro Banco

Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de G4-3 prestar servicios bancarios, financiando en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial; donde no menos del 70% del saldo de cartera debe estar dirigido a la financiación de las actividades enunciadas.

Somos una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen G4-6 de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que desarrolla operaciones propias de un G4-7 establecimiento bancario comercial, autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero –EOSF Artículo 233).

Hacemos parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA) y estamos G4-16 vinculados al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Decreto 1127 del 29 de junio de 1999).

Cuando por disposición legal o reglamentaria, o por solicitud del Gobierno Nacional, debamos realizar operaciones en condiciones de rentabilidad inferiores a las del mercado, o que no garanticen nuestro equilibrio financiero, o destinadas a subsidiar un sector específico, las llevaremos a cabo únicamente cuando contemos con las asignaciones presupuestales respectivas (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero – EOSF Artículo 235).

Funcionamos en todo el territorio nacional y nuestra sede principal se encuentra G4-5 ubicada en la ciudad de Bogotá, contamos con ocho gerencias regionales y nos apoyan G4-9 cerca de 6,416 colaboradores de planta autorizada, con los cuales ofrecemos nuestros servicios a través de 745 oficinas bancarias, 658 cajeros electrónicos corporativos, 1,200 de la red verde Servibanca y 5,242 corresponsales bancarios.

En 2014, renovamos las certificaciones de Calidad, bajo las Normas NTCGP 1000:2009, ISO 9001:2008 y del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información bajo la norma NTC/ISO/IEC 27001:2005 en los procesos de operaciones de Tesorería en Moneda Legal (activa y pasiva).



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

BRC Investor Services S.A. S C V por sexto año consecutivo nos otorgó las calificaciones **AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo**, las cuales se fundamentaron principalmente en el rol que desempeñamos en la estrategia del Gobierno Nacional, en el desarrollo de política agraria y por nuestra amplia presencia en el territorio nacional<sup>2</sup>.

Adicionalmente, la agencia calificadora internacional **Fitch Ratings nos otorgó calificación de riesgo de crédito BBB+ y BBB para moneda local y moneda extranjera de largo plazo, respectivamente**, basada en la solidez y sostenibilidad financiera, el buen manejo de liquidez y el papel fundamental como principal financiador del sector rural colombiano.

## Estado de la sociedad



G4-38

La composición accionaria no presentó modificaciones, así como no se realizaron cambios o reformas estatutarias.

G4-13

En 2014, cumplimos con las disposiciones legales de derechos de autor y propiedad intelectual.

A la fecha no se presenta ninguna disposición legal posterior al cierre que pueda afectar nuestros estados financieros.

<sup>2</sup> BRC Investor Services S.A. Calificación de Riesgo Banco Agrario de Colombia S.A. Bogotá, 2014, Marzo. Extraído desde: [www.brc.com.co](http://www.brc.com.co).



Banco Agrario  
de Colombia

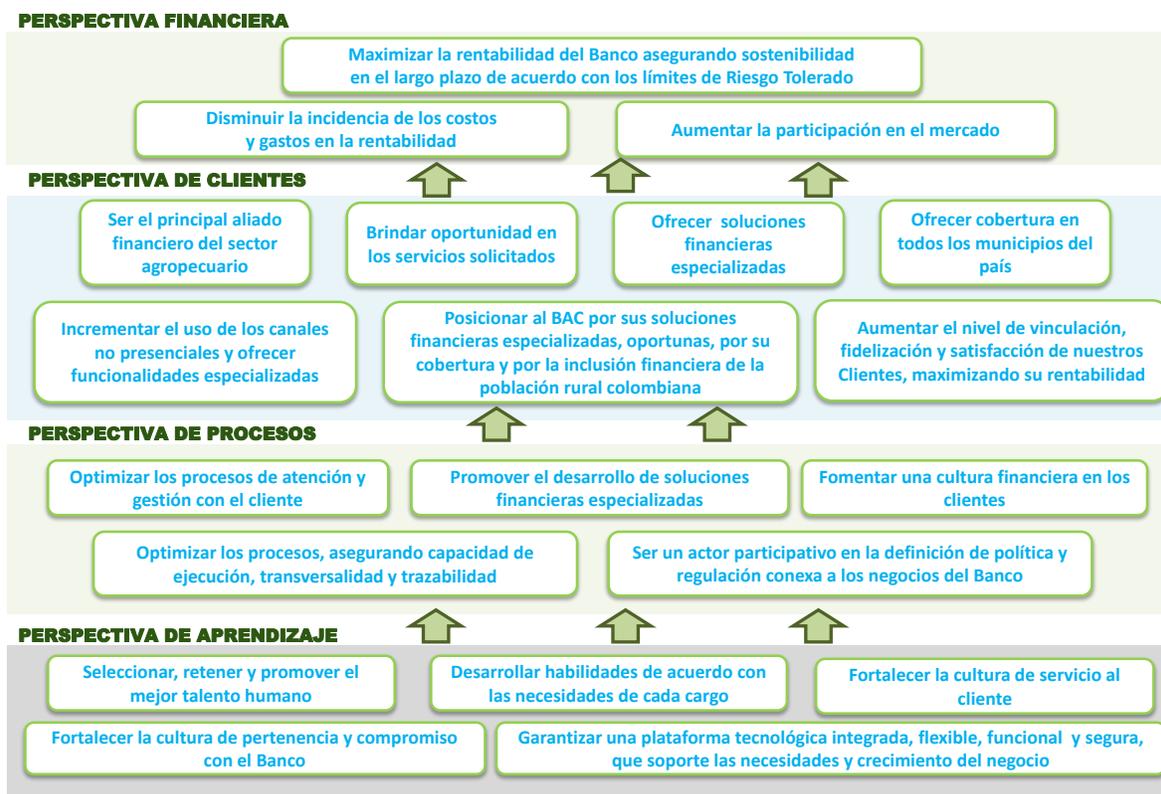
Hay más campo  
para todos

Durante el periodo objeto del presente informe no celebramos operaciones con nuestros socios o accionistas, sin embargo, con algunos funcionarios que ostentan la calidad de "administradores", a quienes con apego a los procedimientos y requisitos establecidos le fueron aprobados, por instancia mayor operaciones de crédito relacionadas con el otorgamiento de productos tales como libranza y tarjeta de crédito.

Como evolución previsible de la sociedad, continuaremos con el desarrollo de nuestro objeto social en el marco del plan estratégico VISOR 2015, brindando soluciones financieras especializadas que promuevan el desarrollo y la inclusión financiera de la población rural colombiana.

## Mapa Estratégico Corporativo al 2015

Continuamos comprometidos en lograr los siguientes objetivos estratégicos al 2015.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Misión

Somos un Banco comercial con énfasis en el sector agropecuario, con la mayor cobertura presencial del país, que ofrece soluciones financieras especializadas; soportados por un equipo humano competente y con tecnologías que integran y aseguran procesos efectivos y de calidad; creando valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas según el riesgo tolerado, para promover el desarrollo económico y social de Colombia.

## Visión

Ser en el año 2015 el principal aliado financiero de los sectores agropecuario, oficial y de microfinanzas, reconocido por sus soluciones financieras especializadas, por la cobertura en todos los municipios del país y por ser el promotor del desarrollo y la inclusión financiera de la población rural colombiana.

## Valores Corporativos

G4-56

Los **valores corporativos** que determinan nuestra actuación son:

- Transparencia.
- Compromiso.
- Responsabilidad Social.
- Respeto.
- Coherencia.
- Equidad.

## Principios Organizacionales

Los **principios organizacionales** que nos caracterizan son:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y mejora continua.
- Identidad y pertenencia corporativa.
- Cumplimiento a entes de control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.

También ejercemos nuestras labores bajo **otros principios y normas de conducta** tales como:

- Garantía de la función pública.
- Cumplimiento a la Ley y reglamentos.
- Debida diligencia.
- Veracidad.
- Confidencialidad.
- Imparcialidad.
- Objetividad.
- Conocimiento del cliente.
- Obligatoriedad.

## Código de Buen Gobierno y de Conducta

Fundamentamos el éxito de nuestro desempeño no solo en el buen gobierno de los G4-24 órganos internos y las buenas relaciones con los accionistas, sino en la capacidad de construir relaciones fructíferas y de largo plazo con los demás grupos de interés, tales como empleados, clientes, competidores, proveedores y las autoridades del Gobierno.

Seguimos un Código de Buen Gobierno y de Conducta, actualizado en junio de 2014, que consigna los fundamentos básicos que nos permiten velar porque el desarrollo de las actividades relacionadas con nuestro objeto social, esté enmarcado por los más estrictos principios de transparencia, eficiencia y probidad, para propender por la satisfacción de los accionistas, ahorradores, deudores y las entidades de control.

G4-41

El código incluye procedimientos específicos para determinar, evitar y prevenir situaciones que constituyan conflictos de intereses.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Nuestra estructura de gobierno está liderada por la Asamblea General de Accionistas, le sigue la Junta Directiva y la alta gerencia, constituida por el Presidente, los Vicepresidentes, el Secretario General y los Gerentes Regionales. G4-34

La **Asamblea de Accionistas** es el órgano superior en nuestra estructura de gobernabilidad, sesiona por lo menos una vez al año. Las reuniones extraordinarias se efectúan cuando lo exigen las necesidades imprevistas o urgentes, convocadas por la Junta Directiva, o por solicitud de un número plural de accionistas que representen no menos del 10% de la participación accionaria, por el Presidente, el Revisor Fiscal o el Superintendente Financiero de Colombia. G4-26

Nuestra **Junta Directiva** es un órgano independiente de dirección, control y supervisión, que orienta la política general con el fin de dar cumplimiento a su objeto social bajo los principios y valores corporativos. G4-35  
G4-42

Para ello, existen cinco comités delegados de Junta Directiva que presentan sus recomendaciones a la Junta en pleno, para su deliberación y aprobación. Estos comités son: G4-34  
G4-36  
G4-38

- **Comité de Auditoría**, encargado de supervisar y fortalecer la estructura de control interno, valorar aspectos contables y financieros, evaluar los requerimientos de las autoridades gubernamentales, revisar el sistema de administración de riesgos implementado, verificar la aplicación permanente de las metodologías de segmentación, identificación, medición y control del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT), entre otras.
- **Comité de Gestión Humana**, define las políticas de manejo estratégico del recurso humano, y coordina los procesos de selección, compensación y desarrollo para la alta gerencia, realiza una evaluación formal del desempeño de la alta dirección y del ambiente laboral.
- **Comité de Crédito**, podrá aprobar los créditos cuyos montos solicitados asciendan a valores entre los diez mil salarios mínimos legales mensuales vigentes (10,000 SMLMV) y los treinta mil salarios mínimos legales mensuales vigentes (30,000 SMLMV).



- **Comité Financiero y de Riesgos**, órgano creado para servir de apoyo en la definición y supervisión de los asuntos financieros, presupuestales o de riesgos propios del negocio bancario, así como en la toma de decisiones para su implementación y mejoramiento.
- **Comité de Gobierno Corporativo**, órgano de apoyo a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el cumplimiento de las políticas establecidas.

## Perfil de Nuestra Junta Directiva

G4-38

Nuestra Junta Directiva está compuesta por nueve (9) miembros; los Ministros de Hacienda y Crédito Público, y de Agricultura y Desarrollo Rural, un representante del accionista mayoritario, uno del Gobierno Nacional y cinco (5) miembros independientes.

En 2014, se presentaron modificaciones en la designación de los miembros, por el cambio del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural y del Representante del Accionista Mayoritario, así como por la dimisión de un miembro independiente por compromisos laborales y por la vinculación de otro, al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. De este modo, los renglones 5 y 7, correspondientes a miembros independientes, estaban sin designar al cierre del año.

Los integrantes de nuestra Junta Directiva son:

### **Aurelio Iragorri Valencia (desde agosto de 2014)**

Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Abogado de la Universidad Javeriana y cuenta con un postgrado en Mercadeo y Administración. Ha sido Ministro y Viceministro del Interior, Secretario General de la Presidencia de la República, Coordinador para Colombia de los Asuntos de la Comisión Quinta de Naciones Unidas y ha desempeñado diferentes cargos directivos en el sector privado.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Mauricio Cárdenas Santa María**

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Abogado y Magister en Economía de la Universidad de los Andes y Doctor en Economía de la Universidad de California en Berkeley. Se ha desempeñado como consultor, directivo y docente en varias instituciones nacionales e internacionales. Ha ocupado los Ministerios de Transporte y de Desarrollo Económico, además de haber sido Director del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

**Luis Fernando Mejía Alzate (desde octubre de 2014)**

Representante del Accionista Mayoritario

Economista y Magister de la Universidad de los Andes, Magister y Doctor en Economía de la Universidad de Chicago. Ha trabajado como consultor e investigador del Banco de la República, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHYCP) y del Banco Interamericano de Desarrollo, fue Director General de Política Macroeconómica del MHYCP y actualmente es Subdirector Sectorial en el DNP.

**Juan Luis Hernández Celis**

Representante del Gobierno Nacional

Abogado y especialista en Derecho Laboral del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, se desempeñó como Cónsul General en Houston – Texas, Secretario General y Privado de la Presidencia de la República, ha sido consultor de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y miembro de varias Juntas Directivas, entre ellas, del Instituto Distrital de Cultura y Turismo y la Lotería de Bogotá.

**Cesar Pardo Villalba**

Miembro Independiente

Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional, especialista en economía agrícola del desarrollo rural. Fue miembro de las comisiones primera y tercera del Congreso de la República; embajador de Colombia ante Rumania; y en el sector agropecuario se desempeñó como Alto Consejero en la Gobernación de Cundinamarca, Presidente de FINAGRO, del Banco Agrario de Colombia S.A. y Confederación Colombiana de Algodón.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Álvaro Villegas Villegas**

Miembro Independiente

Economista de la Universidad del Valle, con un Master en Administración y Negocios de Weatherhead Center for International Studies Fellowship, se ha desempeñado como Gerente General de la Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá, Subgerente General de la Federación Nacional de Cafeteros, Presidente de Colombian Coffee Federation Inc., New York y Embajador de Colombia ante el Reino de España.

**Gustavo Gaviria Ángel**

Miembro Independiente

Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes con especialización en Alta Gerencia Empresarial en INALDE. Se desempeñó como Embajador de Colombia en misión especial y Comisario General para Expo Shanghai 2010, perteneció a la Junta Directiva de ECOPETROL y fue representante de Colombia ante el Banco Mundial.

## Perfil de Nuestro Presidente

**Francisco Solano Mendoza**, quien fue encargado como Presidente a partir del 10 julio de 2014, mediante Decreto N° 1292 de 2014, y ratificado el 8 de enero de 2015 mediante Decreto N° 1660, cuenta con el siguiente perfil:

Economista e ingeniero industrial de la Universidad de Los Andes, Master en Economía y cuenta con estudios en Gerencia Estratégica de Mercadeo y Ventas, de la misma universidad; estuvo al frente de la Dirección de Planeación y Seguimiento Presupuestal, de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios y como asesor del despacho en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Analista Financiero, Director Financiero, Gerente Regional de Pricing y Jefe de Pricing de Millicom International, Analista financiero en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

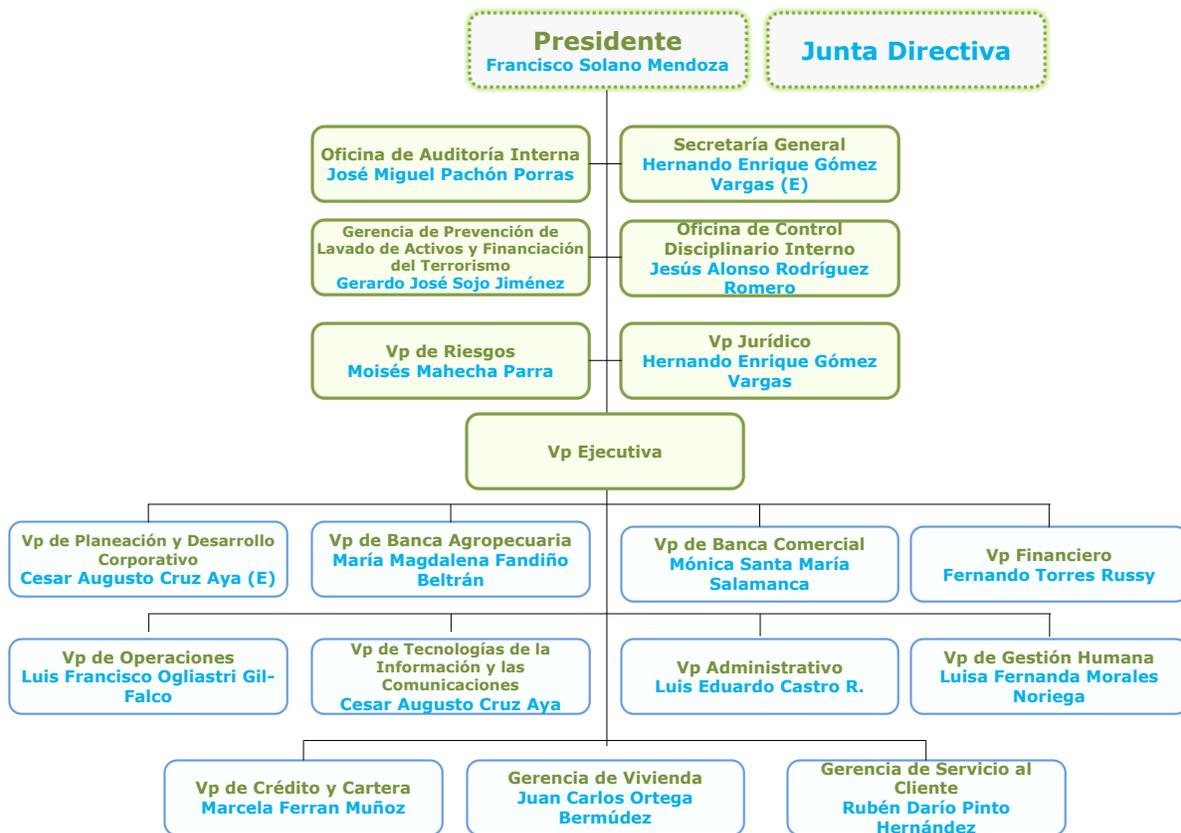
## Revisoría Fiscal

KPMG Ltda.

**Banco Agrario  
de Colombia**Hay más campo  
para todos

## Organigrama

Nuestra estructura organizacional fue modificada mediante el Decreto N° 2656 del 17 de diciembre de 2014, entre los cambios más relevantes está la creación de la Vicepresidencia Ejecutiva.

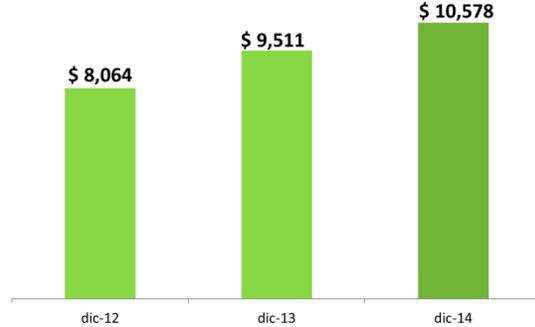


## Principales Resultados Banco Agrario

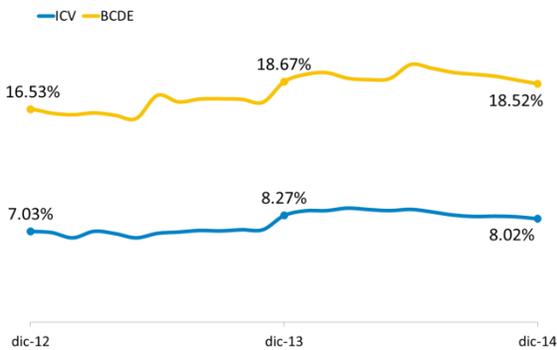
**Activo** ↑ **9.87%**  
dic-14 / dic-13



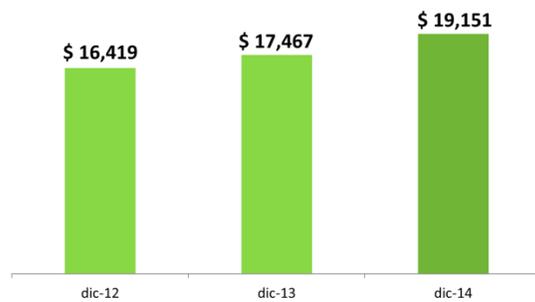
**Cartera Bruta** ↑ **11.21%**  
dic-14 / dic-13



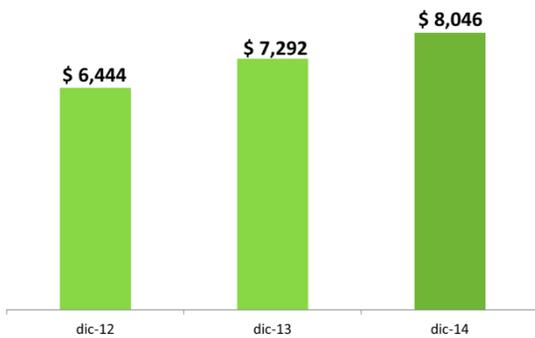
**ICV** ↓ **-3.10%** **BCDE** ↓ **-0.82%**  
dic-14 / dic-13



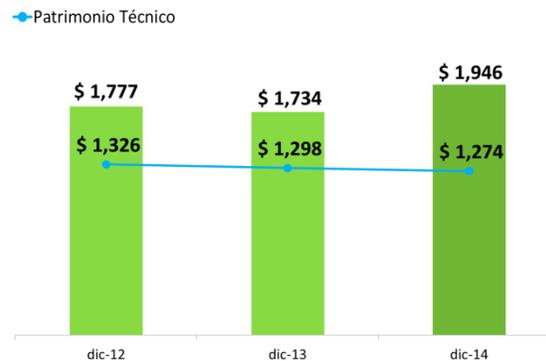
**Pasivo** ↑ **9.64%**  
dic-14 / dic-13



**Captaciones del Público** ↑ **10.33%**  
dic-14 / dic-13



**Patrimonio** ↑ **12.23%**  
dic-14 / dic-13



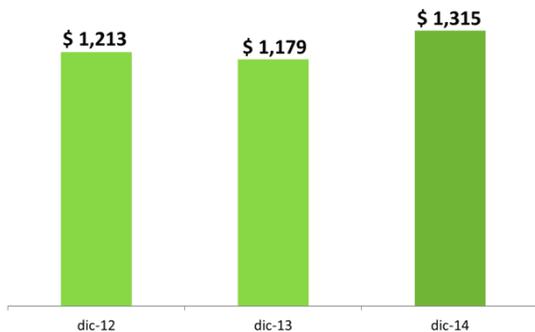
**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos.  
ICV: Índice de Cartera Vencida, BCDE: Índice de Cartera en Riesgo BCDE.



Banco Agrario de Colombia

Hay más campo para todos

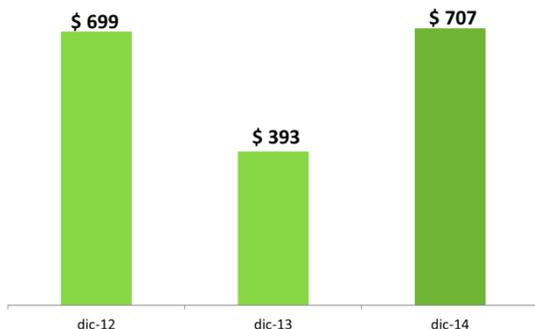
**Margen de Intermediación**  **11.61%**  
dic-14 / dic-13



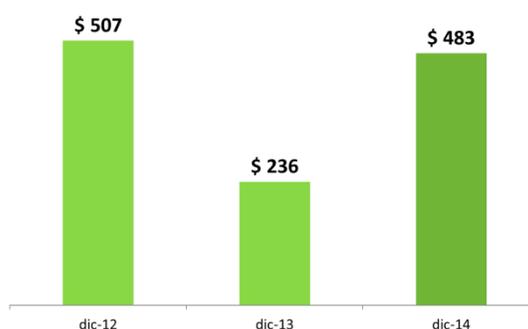
**Gastos Administrativos**  **12.16%**  
dic-14 / dic-13



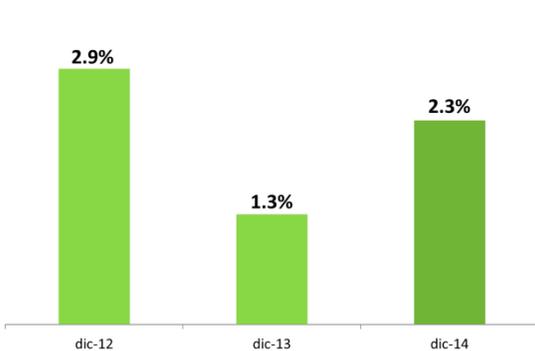
**Utilidad antes de Impuestos**  **80.15%**  
dic-14 / dic-13



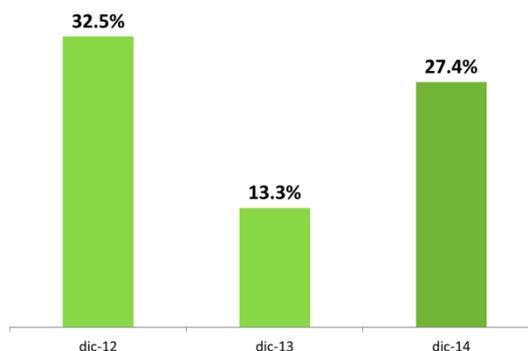
**Utilidad Neta**  **104.30%**  
dic-14 / dic-13



**ROA**  **85.44%**  
dic-14 / dic-13



**ROE**  **105.77%**  
dic-14 / dic-13



**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos.  
ROA: Rendimiento sobre Activo promedio, ROE: Rendimiento sobre Patrimonio promedio.



**Banco Agrario  
de Colombia**

Hay más campo  
para todos



# Entorno económico y perspectivas



Banco Agrario  
de Colombia

*Hay más campo  
para todos*

## Entorno económico y perspectivas

*El crecimiento económico mundial fue moderado. Los países emergentes crecieron por debajo de lo esperado, mientras EEUU confirmó su recuperación y Europa trató de evitar una recesión.*

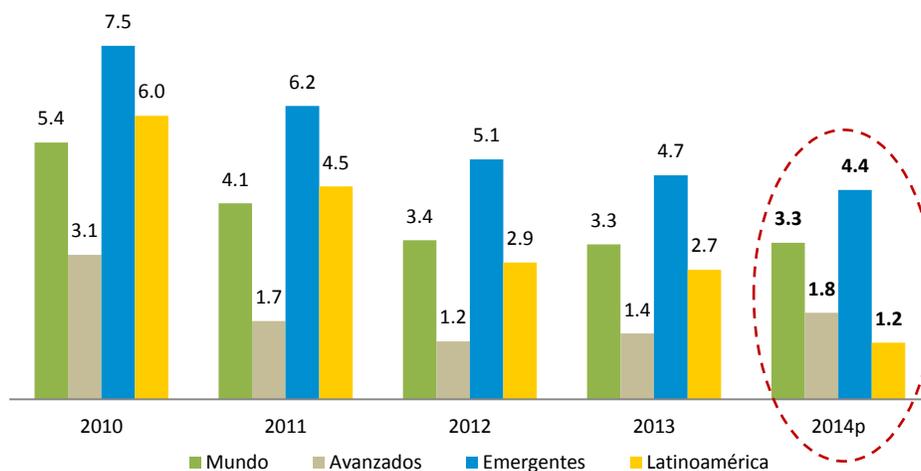
El crecimiento económico global en 2014 continuó mostrando una dinámica moderada. Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) sugieren un crecimiento económico global de 3.31% para 2014, lo que se traduce en una estabilidad frente a 2013, y refleja por segundo año consecutivo que la recuperación de la economía mundial aún no es completa, teniendo en cuenta que el mismo FMI ha venido pronosticando un repunte económico global desde 2012 que no se ha materializado.

Gran parte de este comportamiento proviene de una menor dinámica de los países emergentes, cuya tasa de crecimiento podría haber sido de 4.43% en 2014, levemente inferior al 4.74% de 2013 (Gráfico N° 1). Las economías latinoamericanas habrían limitado considerablemente el desarrollo económico del mundo emergente, teniendo en cuenta que se espera una tasa cercana al 1.20% para la región, muy por debajo del promedio de 3.00% de los últimos cinco años.

Por su parte, los países avanzados crecerían 1.83% en 2014 frente al 1.39% de 2013, algo que se explica fundamentalmente por el mejor desempeño de la economía estadounidense. Sin embargo, aunque la dinámica de los avanzados se habría acelerado levemente, ésta sigue siendo modesta y restringida fuertemente por la economía de la Eurozona.



Gráfico N° 1. Crecimiento económico global



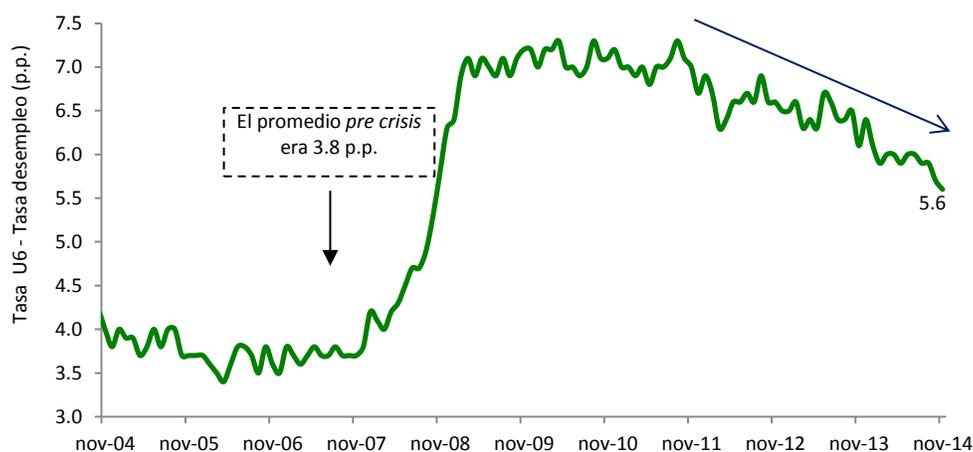
P: proyectado

Fuente: FMI.

En **Estados Unidos** se prevé que la economía crezca entre 2.30% y 2.40%, según el último ajuste de proyecciones económicas de la Reserva Federal (FED) en diciembre, lo que implicaría una tasa algo mejor que el 2.20% registrada en 2013. Lo anterior confirma que la recuperación económica estadounidense continuó en 2014, y que el programa de compras mensuales de activos (QE3), que finalizó en octubre pasado, habría tenido los efectos esperados. Ahora, aislando el efecto adverso que generó el fuerte invierno a comienzos del año sobre la actividad económica del país, su dinámica podría haber sido algo superior, cercana al 2.50% – 2.60%.

Los indicadores de subutilización de la fuerza laboral mostraron una persistente mejora durante todo el año, llegando a ubicarse en unos niveles mínimos desde finales de 2008 (Gráfico N° 2), y la generación de empleo también permaneció altamente dinámica, todo esto en un contexto en el que la tasa de desempleo se redujo gradualmente a lo largo del año hasta 5.80%, su nivel mínimo de los últimos cinco años.

Banco Agrario  
de ColombiaHay más campo  
para todos

**Gráfico N° 2. Subutilización de la fuerza laboral en EEUU**

p.p.: puntos porcentuales

**Fuente:** Bureau of Labor Statistics (BLS).

Sin embargo, el proceso de ajuste del circuito económico en Estados Unidos aún se encuentra en una etapa temprana. Según los cálculos de la FED, la inflación de 2014 se ubicaría en 1.30% al cierre del año, muy lejos de la meta de 2.00%. Aunque la FED reconoce que este nivel está distorsionado por el choque deflacionario que originó la caída de los precios internacionales del petróleo, las medidas de inflación núcleo, que reflejan mejor la verdadera dinámica de la demanda interna (y excluyen la volatilidad de los precios de alimentos y energía), cerrarían el año, en el mejor de los casos, en un nivel de 1.60%, que también es inferior a la meta de 2.00%. Adicionalmente, los salarios nominales continuaron estancados en 2014, señal inequívoca de que el consumo privado aún no ha despegado completamente (y en parte explica el por qué la inflación persiste por debajo del 2.00%), y aunque la tasa de desempleo se redujo hasta su nivel mínimo de los últimos cinco años, aún estaría por encima del rango de 5.20% - 5.50% que considera la FED como el nivel estructural de largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de esperar que la FED mantendrá estable su tasa de interés en el nivel expansivo de 0.00% - 0.25% en buena parte de 2015, dando así continuidad al impulso monetario. El grueso de los participantes del mercado anticipan que la normalización de la FED iniciará a mediados de 2015, con junio siendo la fecha más probable para el primer aumento. Sin embargo, en su última reunión del año, el comité resaltó que "será paciente" para comenzar el ciclo de alzas, enviando así una clara señal al mercado de que la decisión de regularizar la política monetaria depende de que la inflación y el desempleo estén alineados con sus niveles de largo plazo, o por lo menos muy cerca de ellos, en un contexto donde exista suficiente evidencia que



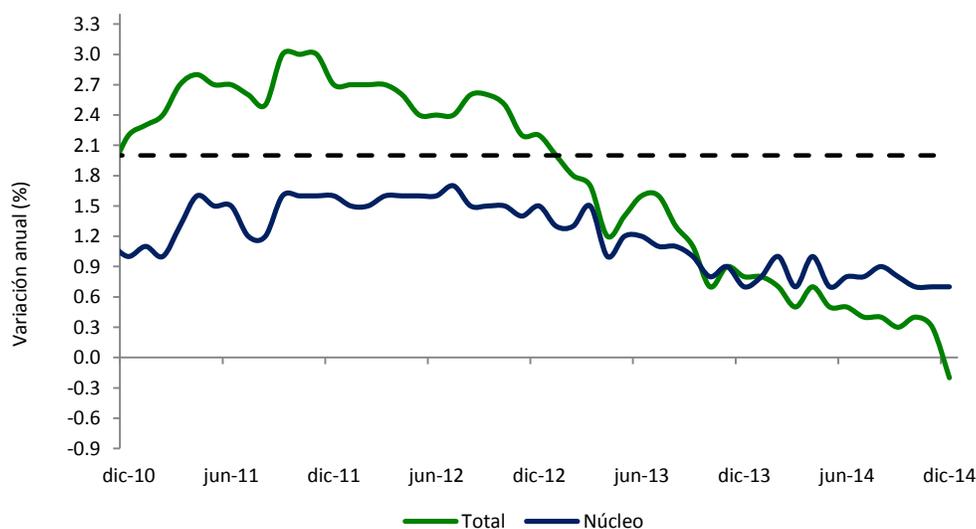
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

pruebe que la economía estadounidense ya tomó tracción propia. De esta manera, el primer aumento de la tasa de política podría ocurrir durante el segundo semestre de 2015, siendo el último trimestre del año el periodo más probable para que se materialice dicho incremento.

En la **Eurozona**, el año 2014 fue decepcionante y nuevamente resaltaron los problemas y retos estructurales que debe afrontar la región para evitar caer nuevamente en una recesión. El producto interno bruto (PIB) de la región se habría expandido a una tasa de 0.80% en 2014, luego de registrar contracciones de 0.70% y 0.50% en 2012 y 2013, respectivamente, pero muy por debajo del crecimiento de 1.50% que se estimaba a comienzos del año. Por su parte, la dinámica de los precios entró en terreno negativo en diciembre pasado, lo que técnicamente se conoce como deflación. En efecto, la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) fue de -0.20%, materializando el escenario que desde mediados del año se preveía y aumentando los riesgos de una espiral deflacionaria en la región.

**Gráfico N° 3. Índice de Precios al Consumidor (IPC) en la Eurozona**



**Fuente:** Bloomberg.

Este desfavorable desempeño motivó al Banco Central Europeo (BCE) a recortar dos veces su tasa de intervención: la primera vez en junio, de 0.25% a 0.15%, y la segunda en septiembre, recortándola hasta 0.05%, que es su nivel actual. Sin embargo, esta decisión del BCE fue demasiado tardía, además de poco efectiva, pues un recorte de tan solo 20 puntos básicos en la tasa de interés tiene un efecto muy limitado sobre la actividad económica. El anuncio de junio de reanudar las inyecciones



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

de liquidez a través de los TLTROs (Targeted Long- Term Refinancing Operations) entre septiembre y diciembre de este año, por un monto de hasta 400,000 millones de euros, tampoco fue efectiva, teniendo en cuenta que el canal de transmisión de este tipo de medidas monetarias al sector real tiene serias limitaciones en el sistema financiero en la Eurozona.

Ante la baja efectividad de las medidas anteriores, el BCE anunció un segundo paquete de inyección de liquidez que inicialmente comenzaría a operar a partir de octubre, pero que finalmente se postergó para comienzos de 2015, y que se sumaría al de los TLTROs. Este nuevo paquete involucra compras de títulos respaldados por activos (ABS por sus siglas en inglés), y bonos cubiertos emitidos por bancos de la Eurozona. Aunque el BCE no publicó un número acerca del tamaño de estas compras, según el Presidente de la autoridad monetaria, Mario Draghi, el objetivo es aumentar el balance del BCE hasta los niveles que se observaban a comienzos de 2012, los cuales representaban cerca de 3.1 billones de euros. Eso significa que frente a los 2.0 billones de euros a los que se encontraba el balance del BCE en septiembre, las compras de ABS y bonos cubiertos deben superar los 600,000 millones de euros, sumados a los 400,000 millones (o probablemente menos, dada su baja efectividad) que se derivarán de los TLTROs.

Lo anterior significa que el BCE estaría inyectando el próximo año cerca de 1.1 billones de euros (1.3 billones de dólares), una cifra para nada despreciable que sugiere claramente que el fin de la amplia liquidez mundial es aún lejano, y que mantendría las tasas de interés de los papeles de deuda pública de la región en niveles muy bajos. Esta situación ha propiciado una importante devaluación del euro que lo ha llevado a niveles de 1.225 dólares por euro, es decir, una devaluación año corrido de 11%, y constituyéndose en los niveles más bajos desde julio de 2012. La debilidad del euro ha propiciado, a su vez, una mayor demanda mundial de dólares que ha explicado en parte la fortaleza generalizada del dólar frente a las principales monedas de economías avanzadas, además de las expectativas de un inicio antes de lo previsto de la normalización monetaria en Estados Unidos.

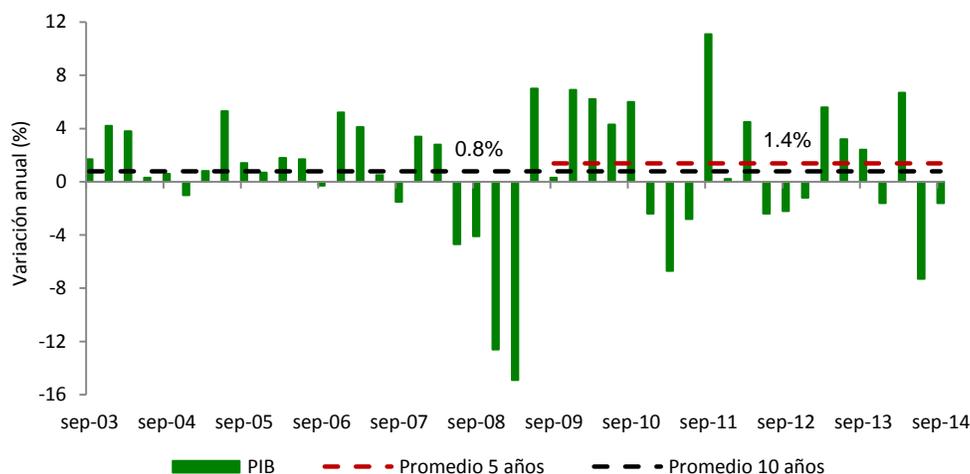
El 2015 será nuevamente un año difícil para la Eurozona. Además de las deficiencias estructurales que padece su economía, como la notoria heterogeneidad entre los países miembros y la ausencia de medidas fiscales coherentes con la política ultra expansionista implementada por el BCE, existen otras que seguirán restringiendo su crecimiento económico. Entre las más importantes se destacan: i) la rebaja en la calificación crediticia a países importantes de la región, siendo el caso reciente más



llamativo el de Italia; ii) la posibilidad de que un Gobierno de izquierda gane las elecciones en Grecia y deteriore la disciplina fiscal en el país; iii) el potencial efecto contagio que podría generar un potencial default en Rusia; y iv) las tensiones geopolíticas en Europa Oriental.

La economía de **Japón** tampoco evidenció una recuperación robusta en 2014, como se esperaba con alta probabilidad en 2013. En abril de este año comenzó a regir el aumento en el impuesto al valor agregado (IVA) de 5.00% a 8.00% que el Gobierno había ratificado a finales de 2013, algo que golpeó de manera significativa la economía del país asiático en el segundo trimestre del año, cuando registró una contracción anualizada de 7.10%, jalonada a la baja fundamentalmente por la caída de 19.00% que tuvo el consumo privado. De este modo, se estima que la economía japonesa crezca 0.10% en 2014, inferior al promedio de 1.4% de los últimos cinco años, y cercano a la media de 0.8% de los últimos diez años (Gráfico N° 4).

**Gráfico N° 4. Crecimiento anualizado del PIB de Japón**



**Fuente:** Bloomberg.

Lo anterior se dio en medio de un contexto en el cual la inflación núcleo comenzó un rápido proceso de convergencia hacia la meta de 2.00%, dejando atrás un periodo de más de diez años de deflación, e incluso llegando hasta un máximo en 17 años de 3.70% en mayo, algo que generó un elevado voto de confianza en las políticas económicas del Primer Ministro japonés, Shinzo Abe, y que fue en última instancia el baluarte de su campaña de reelección. No obstante, a partir del tercer trimestre de este año comenzó un proceso de desaceleración que llevó a la inflación a situarse en



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

diciembre pasado en 2.40%, capturando en gran medida la desfavorable dinámica de la demanda interna.

En respuesta a lo mencionado, el Banco de Japón (BoJ) anunció en noviembre pasado que ampliaría el ritmo de compras anuales de activos hasta 80 billones de yenes (alrededor de 730,000 millones de dólares), y que lo mantendría de manera indefinida hasta que la inflación convergiera nuevamente hasta el nivel de 2.00%, y que permaneciera allí de manera estable. Sumado a los 1.3 billones de dólares que introducirá el BCE el próximo año, con la inyección de liquidez por parte del BoJ de 730,000 millones de dólares, la cantidad de dinero en circulación a nivel mundial ascendería a un monto cercano a los 2.0 billones de dólares, es decir, la misma cantidad de dinero que la FED inyectó durante los últimos 5 años con su programa de expansión cuantitativa.

La economía de **China** continuó desacelerándose, y para el tercer trimestre de este año registró un crecimiento de 7.30%, el más bajo observado desde el segundo trimestre de 2009, y se espera que para todo 2014 registre un crecimiento de 7.40%, que también se constituiría en el año de más bajo dinamismo económico de los últimos 20 años. Lo anterior también se ha dado en medio de una importante desaceleración de la inflación, que para el último dato disponible en diciembre se ubicó en 1.50%, uno de los niveles más bajos desde noviembre de 2009. Otra preocupación importante tiene que ver con la salud de su sistema financiero, que ha visto cómo en años recientes la cartera en mora ha aumentado a tasas que podrían estar en la actualidad a dos dígitos, al mismo tiempo que el Banco Popular Chino ha flexibilizado el tope máximo de los préstamos bancarios en relación con sus depósitos, yendo más allá del margen de 75%, algo que sin duda podría exacerbar los desequilibrios del sistema financiero chino. El Banco Popular Chino también anunció un recorte de tasas de interés por primera vez desde junio de 2012, en una medida que busca evitar una desaceleración más pronunciada de la inflación y del producto.

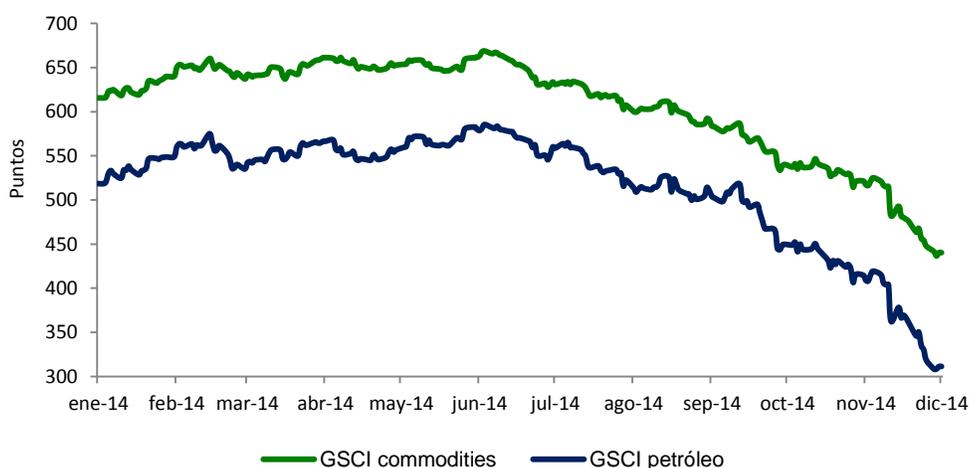
Una de las razones por las cuáles la dinámica de los precios de los commodities se ha visto afectada en lo corrido del año, tiene que ver justamente con el comportamiento del gigante asiático. Vale la pena recordar que China es el principal comprador de bienes básicos como el petróleo, de modo que unas perspectivas menores de crecimiento en el corto plazo tienen un impacto directo sobre los precios del crudo, y estos en consecuencia también afectan las cotizaciones de otros bienes básicos (Gráfico N° 5). Esta ha sido una razón adicional que ha explicado la fuerte caída de los precios internacionales del petróleo en 2014, en un contexto de fuertes desequilibrios en el



mercado mundial de crudo. Mientras que las expectativas de una mayor oferta de petróleo siguen generando la posibilidad de un importante exceso, la demanda de este combustible también se ha visto afectada por la menor dinámica de crecimiento de China y de la economía global.

La economía de China puede seguir restándole dinamismo al crecimiento mundial en 2015, en particular al de los países emergentes, altamente expuestos al comportamiento de China vía producción y venta de bienes básicos como el petróleo, el cobre, el aluminio, entre otros.

**Gráfico N° 5. Índices de precios internacionales de materias básicas**



Fuente: Bloomberg.

## Economía Colombiana

***Entre enero y septiembre de 2014 la economía local creció 4.99%, impulsada fundamentalmente por la demanda interna y la construcción.***

La economía colombiana, en contraste con la desaceleración observada en otras economías latinoamericanas, se aceleró en 2014, impulsada fundamentalmente por la favorable dinámica que había comenzado a mostrar la demanda interna y la construcción desde 2013. En efecto, entre enero y septiembre de este año la economía



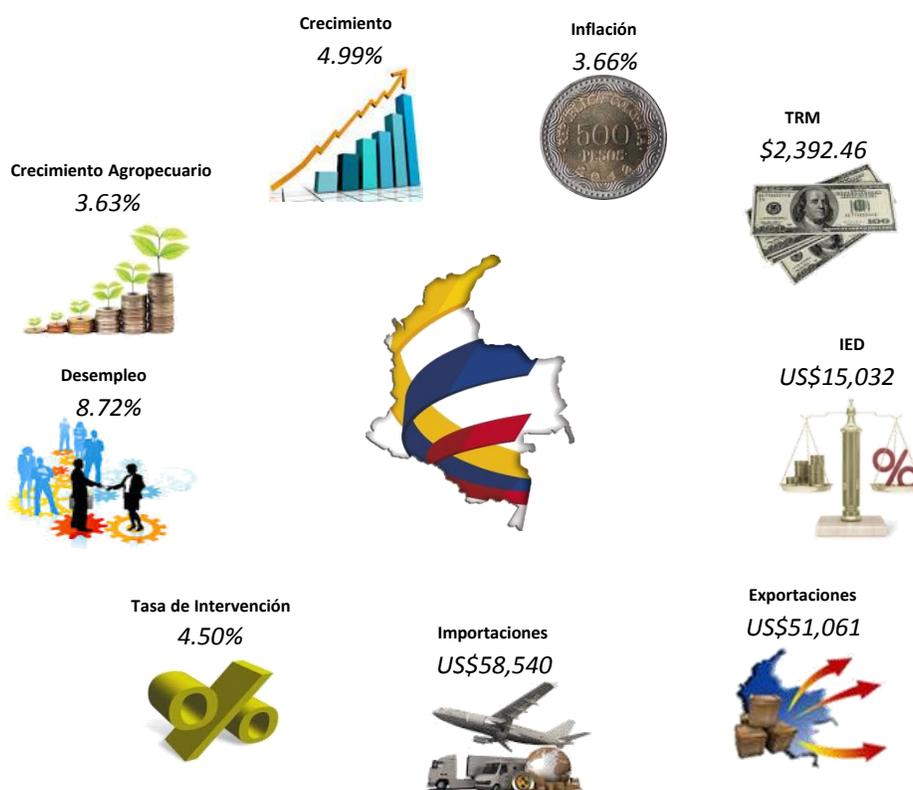
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

local creció 4.99% en comparación frente al mismo periodo de 2013 (4.40%) y el Gobierno (a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público), estima que al cierre del 2014 registrará un crecimiento cercano al presentado en 2013 (4.68%), teniendo en cuenta que a partir del último trimestre se reflejaría el impacto por la disminución de precios del petróleo y la depreciación del peso frente al dólar.

También es importante destacar el buen desempeño del mercado laboral, en especial el de la tasa de desempleo, que llegó a niveles mínimos históricos en 2014, alcanzando 7.71% en noviembre.

### Gráfico N° 6. Principales variables economía colombiana



Importaciones (CIF) y Exportaciones (FOB) a Nov/14, Inflación, IED y Desempleo a Dic/14, Crecimiento acumulado al 3T en términos anuales y demás variables al cierre. Cifras de Exportaciones, Importaciones e IED en millones.



Banco Agrario  
de Colombia

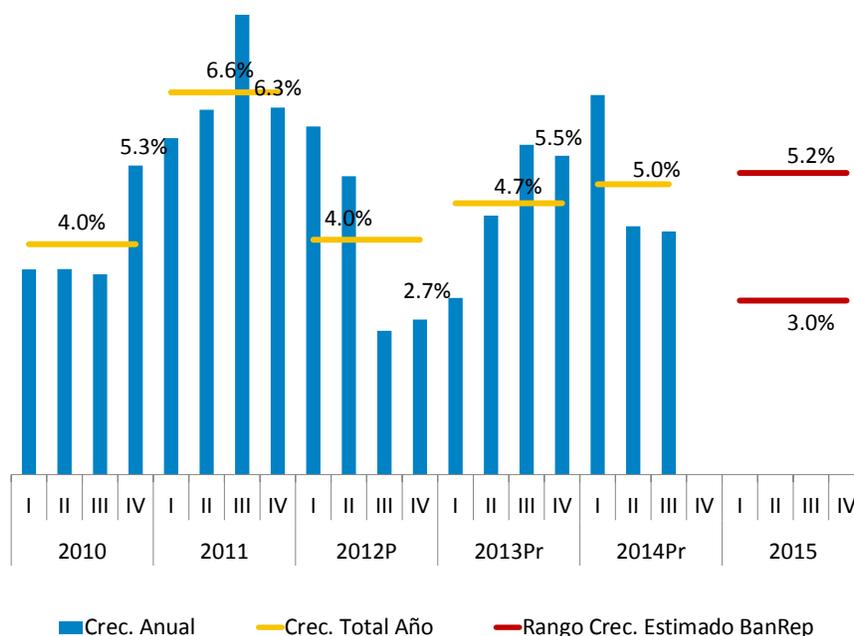
Hay más campo  
para todos

## Producto Interno Bruto (PIB)<sup>3</sup>

*Se espera un crecimiento de 4.70% en el 2014, impactado por la disminución de precios del petróleo y la depreciación de la tasa de cambio.*

A septiembre de 2014 la economía colombiana creció 4.99%, cifra que se situó 59 puntos básicos (pb) por encima del valor registrado en ese mismo periodo de 2013.

**Gráfico N° 7. Variación anual del PIB por trimestre y variación anual total**



P: cifras provisionales pr: cifras preliminares.  
**Fuente:** DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Este crecimiento se explicó principalmente por el comportamiento de los siguientes sectores: 13.69% en construcción y 5.75% en servicios sociales, comunales y personales. Las menores variaciones se presentaron en industrias manufactureras en 0.47% y explotación de minas y canteras en 0.75%.

<sup>3</sup> DANE (2014, Diciembre 15). *Boletín de Prensa – Producto Interno Bruto Tercer Trimestre de 2014*. Bogotá. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

El crecimiento en la construcción es un impulso combinado del primer trimestre, dinamizado por la construcción de obras de ingeniería civil y del tercer trimestre, por las edificaciones comerciales y residenciales.

**Tabla N° 1. Variación anual del PIB por ramas de actividad**

SECTOR	2010	2011	2012 P	2013 Pr	2014 Pr*
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0.2%	2.1%	2.5%	5.5%	3.6%
Explotación de minas y canteras	10.6%	14.5%	5.6%	4.9%	0.8%
Industrias manufactureras	1.8%	4.7%	-1.1%	-1.0%	0.5%
Suministro de electricidad, gas y agua	3.9%	3.0%	2.1%	4.9%	4.1%
Construcción	-0.1%	8.2%	6.0%	12.0%	13.7%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5.2%	6.7%	4.3%	4.3%	5.1%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6.2%	6.6%	4.9%	3.1%	4.4%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3.6%	6.7%	5.0%	5.0%	5.5%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3.6%	3.1%	5.0%	5.3%	5.7%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4.0%</b>	<b>6.6%</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.7%</b>	<b>5.0%</b>

\*Acumulado Enero – Septiembre P: Cifras Provisionales Pr: Cifras Preliminares

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Desde el punto de vista de la demanda, comparado con el mismo periodo de 2013, el comportamiento del PIB durante lo corrido del año estuvo asociado al crecimiento del consumo en 5.33% y a la formación bruta de capital en 14.99%; en tanto, las exportaciones disminuyeron en 0.80%.

Por el lado de la formación de capital fijo, su dinámica de crecimiento anual se habría acelerado levemente en 2014 hasta tasas del 12.67%, partiendo del 12.20% observado en 2013. Los rubros de maquinaria y equipo, equipo de transporte, y obras civiles, que en conjunto representan cerca del 76% de este componente de la demanda interna, explicaron este comportamiento. En efecto, la inversión en maquinaria y equipo mostró una aceleración gradual desde el tercer trimestre de 2013 hasta el tercer trimestre de este año, pasando de crecer 1.43% a 11.17% durante ese periodo, similar al desempeño de equipo de transporte, que corrigió de 1.64% hasta 17.88% durante el mismo periodo de análisis, siendo este último registro la variación más alta desde comienzos de 2012 (Gráfico N° 8). La inversión en obras civiles, aunque se ha desacelerado levemente en lo corrido de 2014, continúa presentando tasas elevadas del orden del 19.77%.

Otra razón que explica el buen momento de la formación de capital en 2014 tiene que ver con el impulso que han dado las medidas gubernamentales al sector de la construcción. Vale la pena recordar que entre 2012 y 2013, el Gobierno lanzó dos



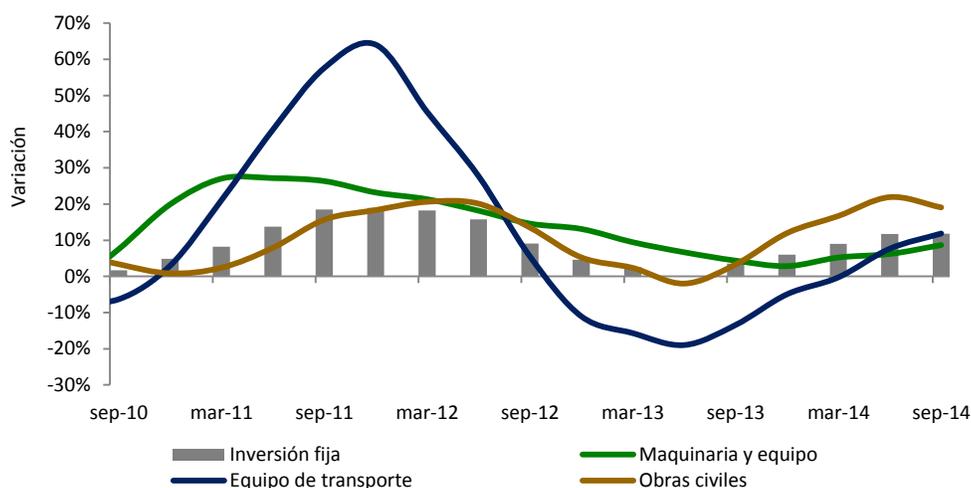
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

programas que estimularon de manera importante la construcción de vivienda, siendo el primero de ellos el de 100,000 viviendas gratuitas de interés social, y el segundo el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE). Bajo este escenario, el sector de la construcción creció 12.01% en 2013, y su dinámica se habría mantenido en 2014 alrededor de un crecimiento de 12.89%, según nuestras estimaciones.

Para 2015 esperamos que la formación de capital también se desacelere, a un crecimiento cercano al 7.40%. Lo anterior lo justificamos por las siguientes razones: i) el impulso fiscal dado por los programas gubernamentales en 2013 al sector de la construcción han comenzado a agotarse en 2014, lo cual se sentiría en mayor medida en 2015 (aunque el nuevo programa de viviendas gratis de interés social que lanzó el Gobierno este año y que comenzaría en 2015 podría mitigar este efecto); ii) el debilitamiento del impulso monetario dado por la política monetaria expansiva de 2012 y 2013; y iii) porque la ejecución del programa de concesiones viales de cuarta generación (4G) sólo se comenzaría a sentir con fuerza en 2016, o con muy baja probabilidad, sólo a finales de 2015.

**Gráfico N° 8. Principales componentes de la inversión fija**  
(promedio móvil 4 trimestres)



Fuente: DANE.

Al cierre de 2014, el Banco de la República espera que el crecimiento se encuentre en el rango entre 4.50% y 5.50%, con 5.00% como la cifra más probable<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Banco de la República (2014, noviembre 28) *Banco de la República anuncia meta cuantitativa de inflación para 2015 y mantiene la tasa de interés de intervención en 4.5%* (Comunicado de Prensa). Bogotá. Extraído el 2 de enero de 2014, desde <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-28-11-2014>



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

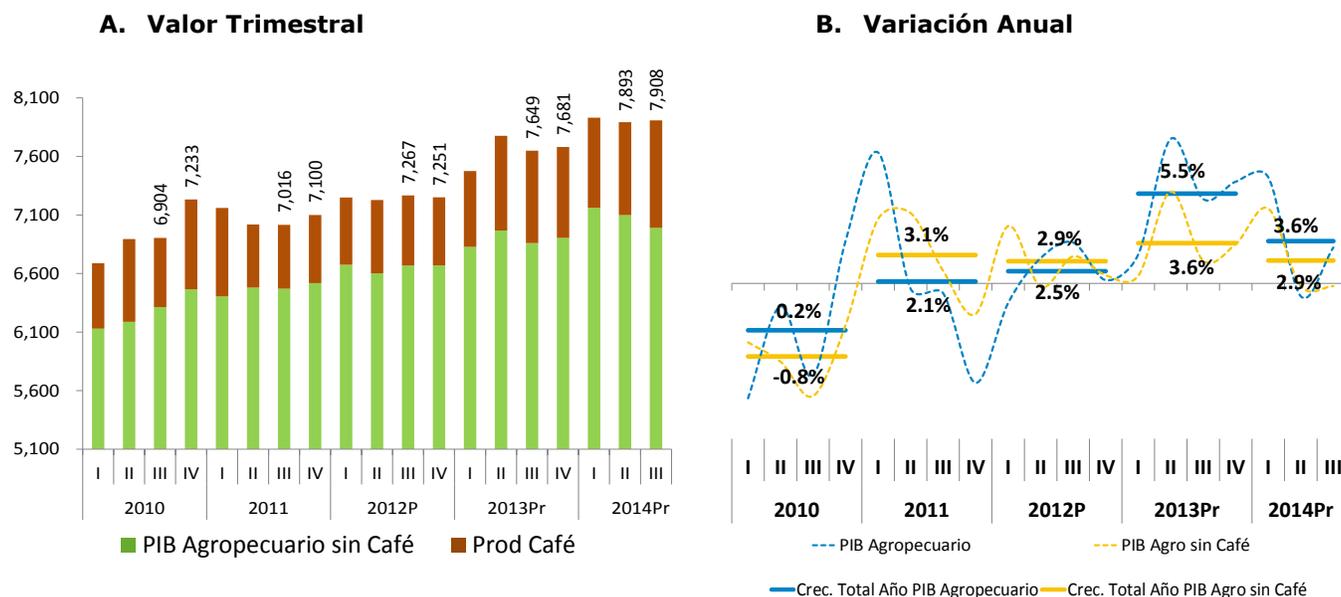
Para el 2015, el Emisor proyecta que esté en el rango entre 3.00% y 5.20%, con una cifra más probable alrededor de 4.30%, donde los principales riesgos a la baja están asociados con una menor expansión de nuestros socios comerciales, en particular de Estados Unidos y de los países latinoamericanos; con bajos precios del petróleo y un menor desempeño del consumo e inversión públicos<sup>5</sup>.

## Sector Agropecuario

*El incremento en la producción de café (10.51%), el buen precio internacional del grano y una mayor productividad, impulsó el PIB Agropecuario.*

Al tercer trimestre del 2014 el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca, creció 3.63% comparado con el mismo periodo del 2013, incremento inferior al de la media de las diferentes ramas de actividad económica.

**Gráfico N° 9. Variación Anual del PIB Agropecuario por Trimestre y Variación Anual Total**



**Fuente:** DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Cifras en miles de millones de pesos – Valores constantes.

<sup>5</sup>Banco de la República (2014, noviembre 21) *Informe sobre Inflación* - Septiembre de 2014. Bogotá. Banco de la República.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Esta variación se explica por el crecimiento en la producción de café en 10.51%, el cual refleja el incremento de las cotizaciones internacionales del grano y una mayor producción por hectárea como resultado del programa de renovación de cultivos; otros productos agrícolas en 3.62% y animales vivos en 3.27%. Por el contrario, cayó silvicultura, extracción de madera y pesca en 6.81%. Descontando la actividad cafetera, el sector tuvo una variación positiva de 2.89% para el mismo periodo.

**Tabla N° 2. Comportamiento del PIB agropecuario**

Grupo	2010	2011	2012	2013	2014*
Cultivo de café	11.0%	-7.7%	-1.6%	26.9%	10.5%
Cultivo de otros productos agrícolas	-1.1%	2.9%	3.1%	5.5%	3.6%
Producción pecuaria y caza	-0.9%	4.1%	2.7%	2.5%	3.3%
Silvicultura, extracción de madera y pesca	0.1%	2.7%	5.5%	-4.9%	-6.8%
<b>Total PIB Agropecuario</b>	<b>0.2%</b>	<b>2.1%</b>	<b>2.5%</b>	<b>5.5%</b>	<b>3.6%</b>
<b>Total PIB Agro sin Café</b>	<b>-0.8%</b>	<b>3.1%</b>	<b>2.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>2.9%</b>

\*Acumulado Enero – Septiembre.

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

## Mercado Laboral<sup>6</sup>

*El desempleo en noviembre alcanzó niveles mínimos históricos de 14 años y se mantiene en un dígito.*

Es destacable el buen desempeño del mercado laboral, en especial el de la tasa de desempleo (TD), que en noviembre de nuevo alcanzó un nivel mínimo histórico (7.71%) cercano al observado en octubre de 2013 (7.79%), confirmando así la fortaleza de la demanda interna. Para el cierre del año la tasa fue de 8.72%, 28 puntos básicos por encima del mismo periodo de 2013 (8.44%).

Para el trimestre móvil octubre – diciembre la tasa de desempleo fue 8.09%, inferior en 14 puntos básicos comparada con el mismo trimestre del año anterior (8.23%). En este periodo, el desempleo disminuyó en 16 de las 23 ciudades y las tres que presentaron las tasas más elevadas fueron Quibdó (14.15%), Armenia (12.80%) y Popayán

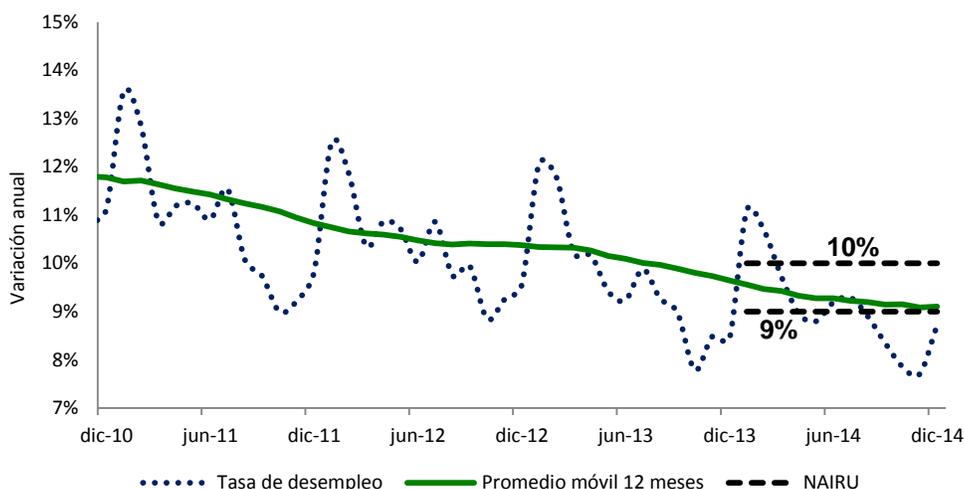
<sup>6</sup> DANE (2015, Enero 29). *Boletín de Prensa – Principales resultados de mercado laboral Diciembre de 2014*. Bogotá. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.



(11.81%); en tanto, Montería (6.97%), Barranquilla (7.38%) y Bogotá (7.69%) mostraron las menores tasas de desempleo.

En efecto, al analizar el promedio móvil doce meses de la tasa de desempleo en 2014 (medida que aísla el efecto estacional de la serie original de desempleo), se observó una reducción continua hasta 9.11% (Gráfico N° 10). Lo anterior ubica a la tasa muy cerca del límite inferior del rango de desempleo estructural de la economía colombiana (tasa de desempleo no aceleradora de la inflación o NAIRU, por sus siglas en inglés), algo que es coherente en un contexto en el cual la economía colombiana crece por encima de su potencial.

**Gráfico N° 10. Tasa de desempleo**



Fuente: DANE.

## Inflación<sup>7</sup>

*Inflación cercana al límite superior de la meta del Banco de la República.*

<sup>7</sup> DANE (2015, Enero 5). *Boletín de Prensa - Índice de Precios al Consumidor - Diciembre de 2014*. Bogotá. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.



Banco Agrario  
de Colombia

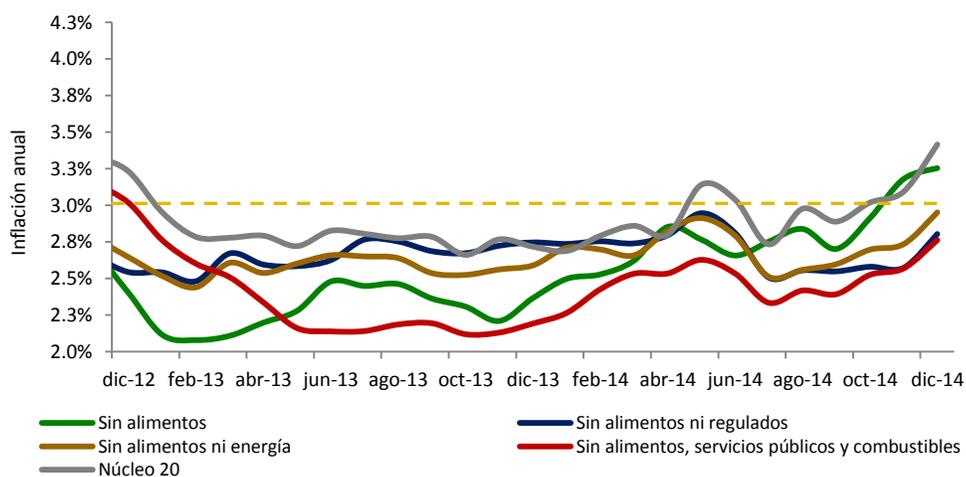
Hay más campo  
para todos

La inflación se aceleró gradualmente a lo largo de 2014 hasta alcanzar un nivel cercano al límite superior objetivo del Emisor, acumulando una variación de 3.66% en el último año desde un nivel atípicamente bajo de 1.94% en 2013, tasa que fue propiciada por la fuerte caída que tuvo el índice de precios al consumidor (IPC) de alimentos tras el sobreabastecimiento que ocurrió en octubre y noviembre de ese año a raíz del levantamiento del paro agrario.

Aunque el significativo repunte de los últimos meses se explica precisamente por la baja base estadística de comparación de 2013, es importante resaltar que la inflación tuvo un proceso de convergencia entre enero y agosto de 2014 hasta el 3.00%, punto medio del rango meta del Banco de la República, todo eso en un contexto donde el comportamiento de la demanda interna fue muy positivo y no se presentaron eventos transitorios como el observado a final de año.

Las principales medidas de inflación núcleo también mostraron a lo largo del año la misma convergencia hacia la meta de 3.00%, confirmando la buena dinámica de la demanda interna en 2014. En efecto, el promedio de las cinco principales medidas de inflación básica pasó de 2.51% al cierre de 2013, hasta 3.04% en diciembre de 2014, incluso en algunos casos llegando a superar la barrera del 3.00%, como lo muestra la inflación sin alimentos, y la inflación núcleo 20, ésta última siendo una de las medidas que publica el Emisor (Gráfico N° 11).

**Gráfico N° 11. Medidas de inflación núcleo**



Fuente: DANE.



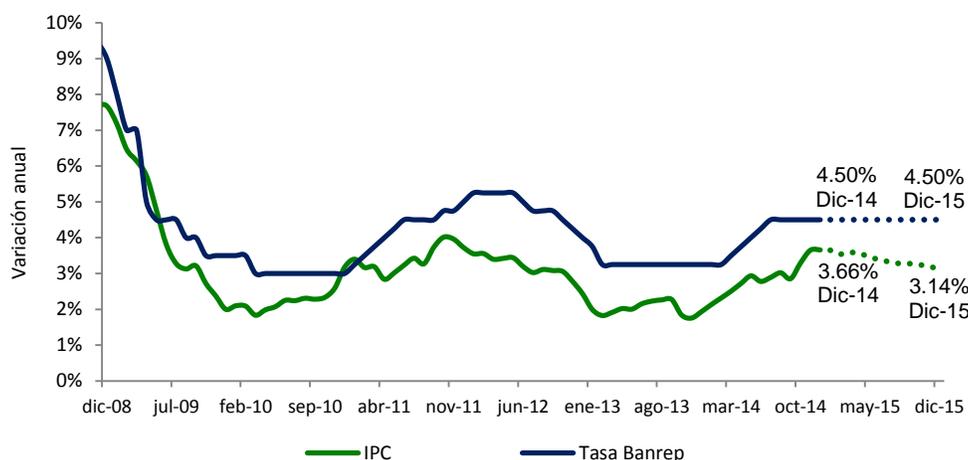
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

En este sentido, y teniendo en cuenta que en 2014 el Emisor inició el ciclo de alzas en su tasa de intervención llevándola desde 3.25% hasta 4.50% (que es su nivel actual), consideramos que la inflación en 2015 iniciará un proceso de convergencia gradual hacia niveles cercanos a la meta de 3.00% al cierre del año. Según nuestras estimaciones, la inflación cerraría en 2015 en un nivel de 3.14% (Gráfico N° 12).

Es importante resaltar que durante el primer semestre de 2015 la inflación podría permanecer en niveles cercanos al límite superior del rango de inflación objetivo, lo anterior, principalmente estaría asociado a eventos inflacionarios que provendrían de: i) aumentos en el IPC de alimentos a raíz del fenómeno del niño; ii) incrementos en el IPC de regulados, especialmente en el de precios de la energía en respuesta a las expectativas al alza que implicaría un potencial efecto sustitución de generadoras hidráulicas a eléctricas, que también estaría asociado a la llegada del fenómeno del niño; y iii) aumentos en el IPC de bienes transables, relacionados a la transmisión de la reciente devaluación de la tasa de cambio que, por el rezago normal que tiene, aún no ha comenzado a observarse.

**Gráfico N° 12. Proyecciones de inflación y tasa de intervención para 2015**



**Fuente:** DANE y Banco de la República. Proyección Banco Agrario.



Banco Agrario  
de Colombia

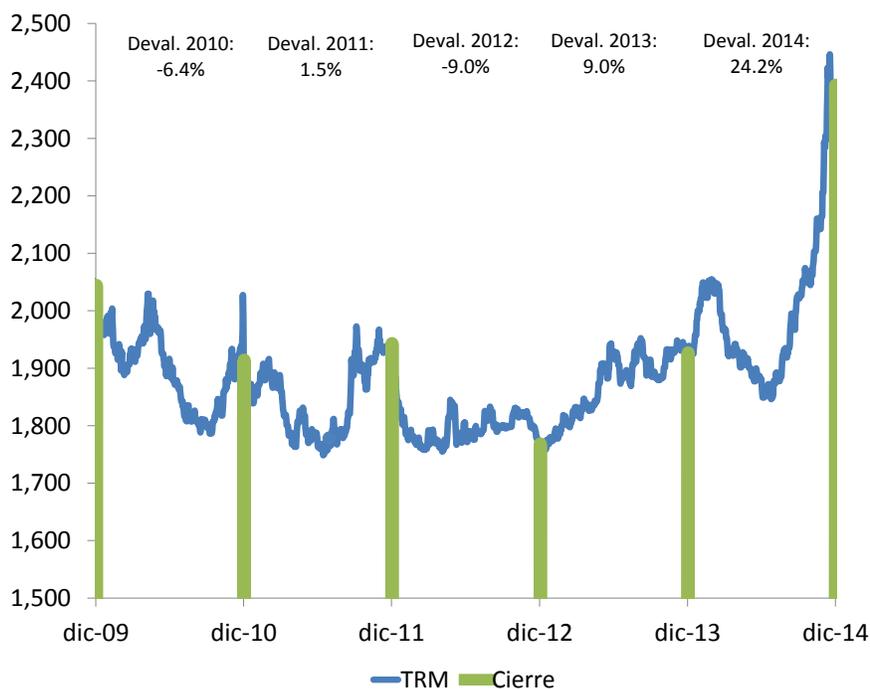
Hay más campo  
para todos

## Tasa de Cambio y Política Cambiaria

*El peso colombiano se depreció 24.17%, en un año con grandes fluctuaciones.*

La tasa representativa del mercado (TRM) cerró el año en \$2,392, depreciándose 24.17% frente al cierre de 2013 (\$1,927). En términos generales el dólar fue muy volátil, registrando como mínimo \$1,846 en julio y un máximo de \$2,446 el 17 diciembre.

**Gráfico N° 13. Comportamiento y cierre TRM**



**Fuente:** Banco de la República – Series históricas Tasas de Cambio.

En la primera mitad del año, se debe destacar la recomposición del índice JP Morgan de deuda pública para los mercados emergentes, donde se otorgó una mayor ponderación a la deuda colombiana, lo cual incentivó mayor inversión de portafolio y permitió que el dólar rompiera la barrera inferior de los \$1,900.



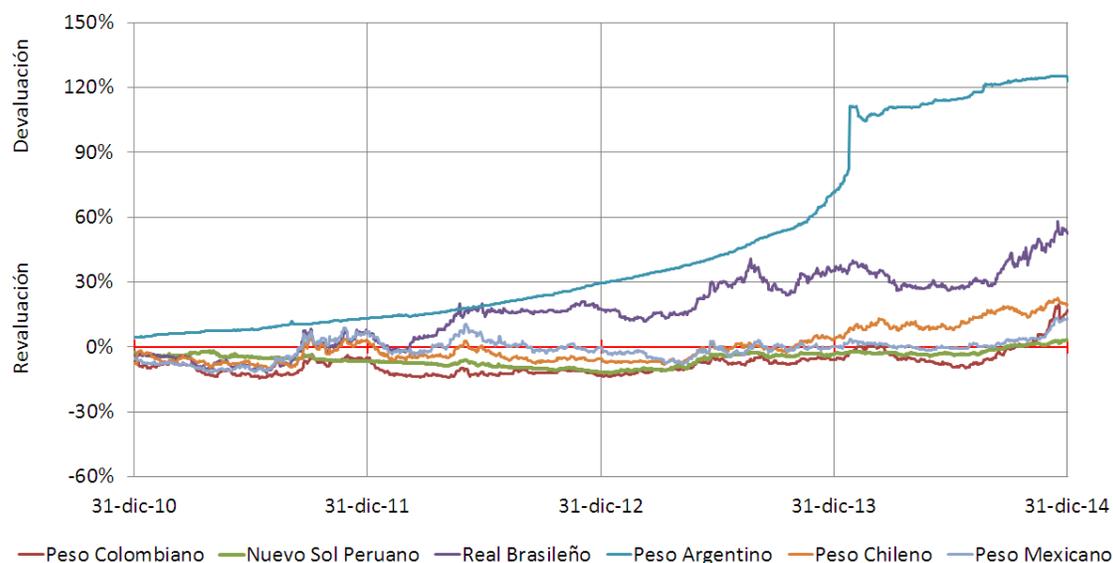
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

En el segundo semestre, el dólar tuvo un comportamiento muy diferente al observado en la primera mitad del año como resultado de la caída del precio internacional del petróleo, lo cual representó menores ingresos por exportaciones del crudo para el país, traduciéndose en una menor oferta de dólares y un aumento considerable del precio de la divisa.

De la misma forma las monedas latinoamericanas, presentaron un comportamiento de devaluación, dada la expectativa del mercado, por la recuperación económica de Estados Unidos, hecho que prepara el camino para que la FED pueda subir las tasas de interés, y ello cambiaría las preferencias de los inversionistas. Adicionalmente, las monedas de la región, se han visto afectadas por su dependencia de las exportaciones de commodities y sus bajos precios; y por la desaceleración de la economía China, como uno de los principales destinos de las materias primas.

**Gráfico N° 14. Índice de tasa de cambio**



**Fuente:** Banco de la República – Moneda por Dólar Americano – Base Enero de 2010.

El Banco de la República efectuó compras por US\$4,058 millones<sup>8</sup>, lo que incrementó la acumulación de reservas internacionales ubicándolas en US\$47,323 millones.

<sup>8</sup> Banco de la República (2014, Diciembre) *Informe de Operaciones de compra venta de divisas por parte del Banco de la República – Diciembre de 2014*. Bogotá. Banco de la República

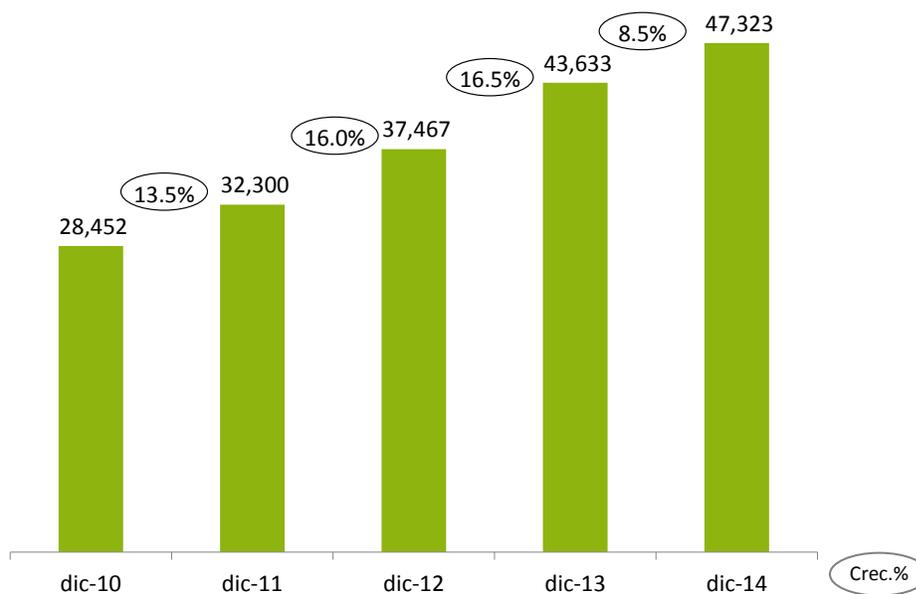


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

### Gráfico N° 15. Reservas internacionales

Cifras en millones de dólares



Fuente: Banco de la República – Series Estadísticas Sector Externo.

## Balanza Comercial

**La balanza comercial alcanzó el déficit más alto en 15 años.**

El sector externo fue el principal limitante del crecimiento económico en 2014. Las importaciones mantuvieron una buena dinámica, en línea con la aceleración de la demanda interna, y según los cálculos realizados crecerían a una tasa cercana al 11.80% en 2014, claramente superior al incremento de 0.48% de 2013. Sin embargo, las exportaciones mantuvieron una dinámica muy limitada a lo largo del año y registrarían un crecimiento nulo, en el mejor de los casos, para todo 2014. Esto último estuvo asociado a una fuerte desaceleración de las exportaciones petroleras, que representan cerca del 60.00% del total de las exportaciones, y que en lo corrido del año hasta noviembre registraron una caída de 4.65% frente al acumulado del mismo periodo de 2013.

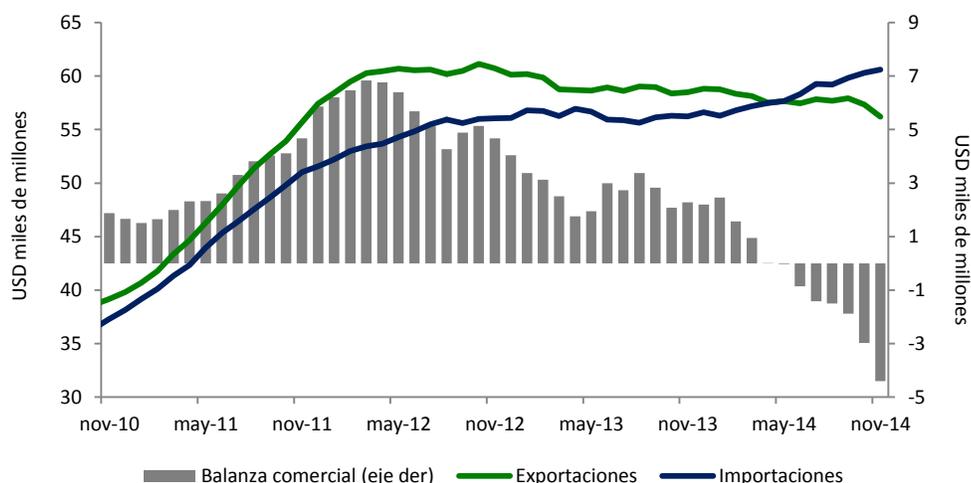


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

A su vez, la menor dinámica de las exportaciones petroleras se explica por: i) un estancamiento en la producción del combustible alrededor del millón de barriles diarios desde comienzos de 2013; ii) los constantes ataques terroristas a la infraestructura, incluido el oleoducto Caño Limón Coveñas, el más grande del país; iii) la demora en el otorgamiento de licencias ambientales y problemas con la comunidad; y iv) la fuerte caída de los precios internacionales del petróleo. De esta manera, según los datos mensuales de balanza comercial, el país pasó de tener un superávit comercial de 2,200 millones de dólares en 2013, a un déficit comercial que acumulado a noviembre asciende a 4,807 millones de dólares, algo que no se observaba hace más de 15 años (Gráfico N° 16).

**Gráfico N° 16. Variables de comercio exterior (acumulado 12 meses)**



Fuente: DANE.

## Inversión Extranjera Directa (IED)

**La IED presentó una disminución de 10.70% comparada con 2013.**

La inversión extranjera directa (IED) alcanzó la suma de US\$15,032<sup>9</sup> millones, 10.70% inferior a la observada un año atrás. Aunque en este año la inversión en el sector

<sup>9</sup> Banco de la República (2014). *Series Estadísticas – Sector Externo – Balanza Cambiaria*. Bogotá. Extraído el 14 de Enero de 2015 desde <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-cambiaria>.

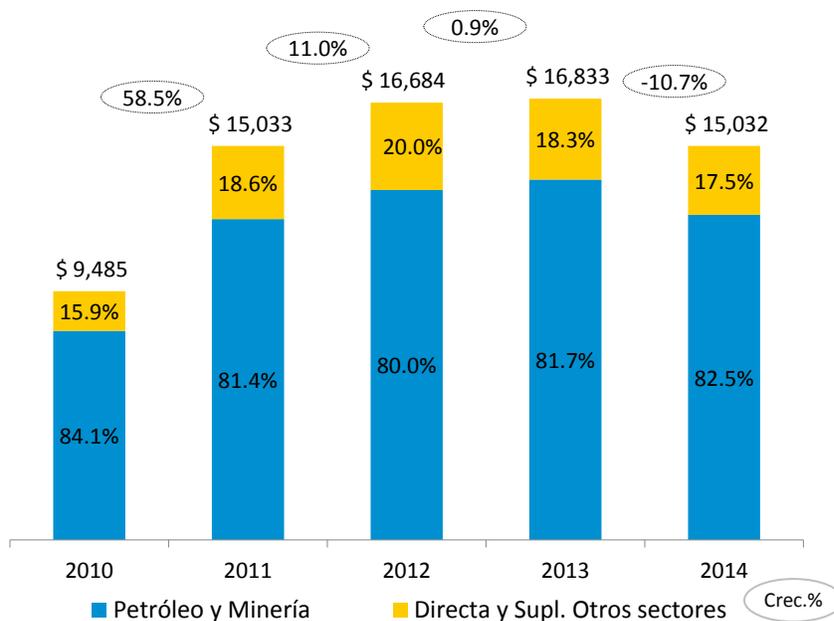


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

petrolero continuó participando en más del 80%, el dinero destinado fue inferior en 9.77% respecto a 2013, pasando de US\$13,747 a US\$12,405 millones. Esta situación se explica principalmente por las diferentes políticas adoptadas por Estados Unidos y los resultados positivos de su economía.

**Gráfico N° 17. IED por balanza cambiaria**



Fuente: Banco de la República – Cifras preliminares en millones de dólares.

## Tasa de Interés y Política Monetaria

*La convergencia rápida de la inflación al rango entre 3.00% y 4.00%, llevó a que la Junta Directiva del Banco de la República incrementara la tasa de intervención de 3.25% a 4.50% durante el 2014.*

El Banco de la República mantuvo inalterada la tasa de interés de política monetaria durante el primer trimestre del 2014, basada en un diagnóstico en el cual no se identificaban presiones inflacionarias y en el que el crecimiento de la economía se



Banco Agrario  
de Colombia

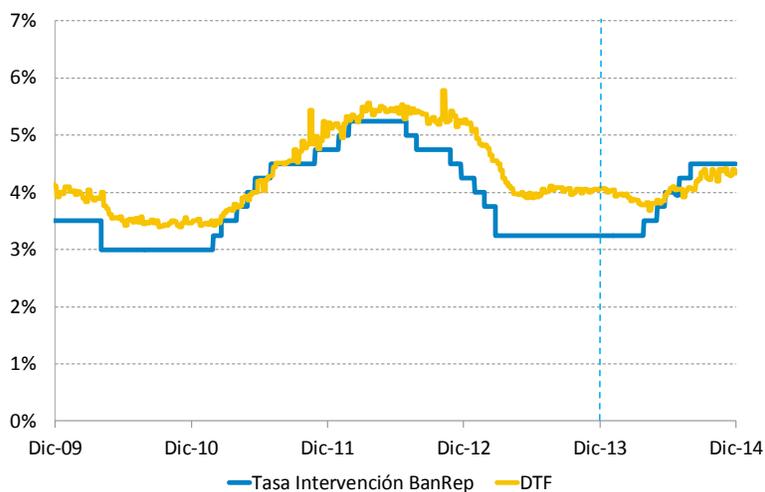
Hay más campo  
para todos

mantenía por debajo de su capacidad potencial, con lo cual era posible ofrecerle un estímulo con una tasa de 3.25%.

No obstante lo anterior, a partir de marzo, diversos indicadores macroeconómicos sobre el desempeño de la economía fueron señalando la conveniencia de iniciar una reducción del estímulo monetario; estos mostraban que la actividad económica crecía a un buen ritmo, lo que significaba que los excesos de capacidad que existían en 2013 estaban disminuyendo y adicionalmente, la baja tasa de desempleo aumentaba la confianza de los consumidores e impulsaba el consumo de los hogares.

Estos resultados, llevaron a que la inflación empezara a converger rápidamente hacia el 3.00% y con ello a que la Junta Directiva del Banco de la República iniciara una progresiva reducción del estímulo monetario incrementando en 0.25% la tasa de intervención en los meses de abril, mayo, junio, agosto y septiembre. De esta manera, la tasa de intervención pasó de un nivel 3.25% en marzo a uno de 4.50% al cierre del año.

**Gráfico N° 18. Evolución tasas de interés de referencia**



**Fuente:** Banco de la República – Series Estadísticas Tasas de Interés.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Agregados Monetarios

*En el 2014 prevaleció la demanda por liquidez, sobre los instrumentos de ahorro en el sistema bancario.*

A diciembre de 2014, la demanda por liquidez (M1 = Efectivo + Depósitos de Cuenta Corriente) creció a una tasa promedio anual del 15.55%, 146 puntos básicos más que el promedio del 2013, cuando fue de 14.09%.

Por su parte, en el caso de M2 (M2 = M1 + Cuasidineros [Certificados de Depósito a Término CDT + Depósitos de Ahorros]), presentó una disminución de 3.80 puntos porcentuales al pasar de 17.32% en 2013 a 13.52% al cierre de 2014, producto de los descensos en CDT y depósitos de ahorro. De igual manera M3 (M3 = Efectivo + PSE) cerró en 12.23% mostrando una variación negativa de 3.95 puntos porcentuales por debajo del valor registrado en 2013.

Finalmente, los pasivos sujetos a encaje (PSE) crecieron 11.90%, desacelerándose en 4.99 puntos porcentuales frente a la variación de 2013.

**Tabla N° 3. Variación año corrido agregados monetarios sistema financiero**

AÑO	VARIACIÓN ANUAL PROMEDIO			
	M1	M2	M3	PSE (Pasivos Sujetos a Encaje)
2010	13.9%	6.5%	7.8%	7.5%
2011	15.8%	14.2%	14.3%	14.2%
2012	7.3%	17.3%	16.8%	18.0%
2013	14.1%	17.3%	16.2%	16.9%
2014	15.5%	13.5%	12.2%	11.9%

**Nota:** Cálculos año corrido a partir de medias móviles de cuatro semanas al cierre de cada mes.

**Fuente:** Banco de la República. Series Estadísticas – Agregados Monetarios y Crediticios.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

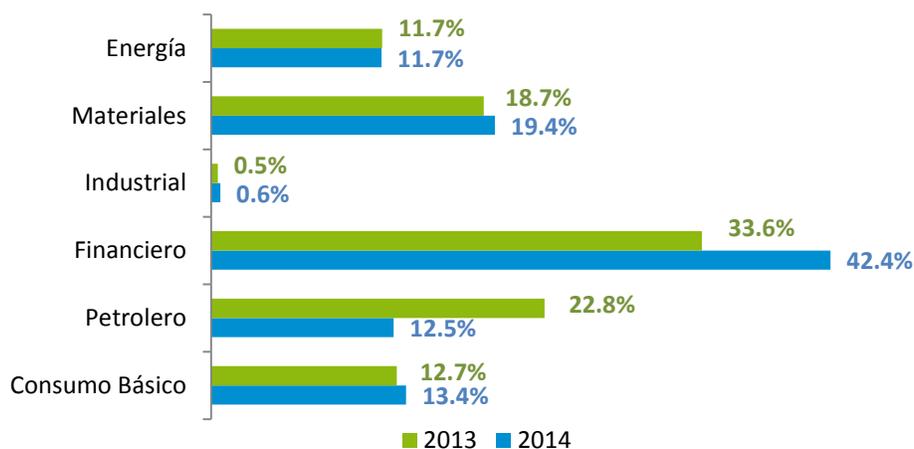
## Mercado de Valores

*El COLCAP terminó el año con una variación negativa del 5.81%, donde las acciones petroleras perdieron participación, mientras el sector financiero ganó terreno.*

El volumen transado en la Bolsa de Valores de Colombia en el año 2014 ascendió a \$1,434 billones<sup>10</sup>, representados: \$1,113 billones en TES, \$157 billones en acciones, \$56 billones en bonos y \$107 billones en otros valores.

El mercado de renta variable presentó un comportamiento negativo, su principal indicador, el COLCAP, disminuyó en 5.81% esto debido a los escasos resultados exploratorios de las empresas petroleras y por la baja en los precios internacionales del crudo. De esta forma la acción de Ecopetrol registró una disminución del 43.80% y Pacific Rubiales Energy cayó en 55.40%. Sin embargo, el sector financiero obtuvo buenos resultados, con lo cual aumentó su participación en el indicador en un 8.82% comparado con el año 2013, mientras que el sector petrolero redujo su participación en un 10.33%.

**Gráfico N° 19. Composición del COLCAP por sector**



Fuente: Bloomberg.

<sup>10</sup> El monto incluye las operaciones realizadas mediante la plataforma BVC Registro, que entró en operación el 7 de julio de 2008. A partir de diciembre de 2010 se incluyen las operaciones del Mercado Global Colombiano.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Las acciones de los principales bancos que hacen parte de la canasta del COLCAP, presentaron resultados favorables, la acción preferencial de Davivienda se valorizó 18.77% y la acción preferencial de Bancolombia lo hizo en 22.18%, en contraste la acción ordinaria del Banco de Bogotá se desvalorizó en 7.14%, mientras la acción preferencial del Grupo Aval se valorizó ligeramente en 0.39%.

Para el cierre del tercer trimestre de 2014, la capitalización de mercado de Grupo Aval fue de 27.8 billones de los cuales 21.0 billones correspondieron al valor de Banco de Bogotá, mientras que Bancolombia cerró septiembre en 25.6 billones y Davivienda con 11.4 Billones.

Confirmando el buen año del sector financiero, el Grupo Aval incursionó en la Bolsa de Valores de Nueva York, colocando en septiembre la emisión de ADR por valor de 1,265 millones de dólares, lo cual constituyó la oferta primaria más grande de una empresa latinoamericana en 2014 en la principal plaza bursátil del mundo.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Sistema Bancario: Desempeño y Normatividad

*El Sistema financia el 38.20% del PIB colombiano, con un nivel de riesgo controlado.*

2014 fue un año para consolidar las inversiones efectuadas por la banca colombiana en Centroamérica, luego de llevar a cabo importantes adquisiciones el año anterior. Sin embargo, la expansión podría continuar luego de que Citigroup anunciara la venta de sus activos en Perú y Centroamérica; desde ya se ha manifestado interés de algunos grupos financieros locales en aumentar la participación en la región gracias a esta nueva oportunidad de expansión.

Internamente, se observaron significativos movimientos en cuanto a absorción y fusión se refiere. Corpbanca, logró obtener el aval de la Superintendencia Financiera para llevar a cabo la fusión con Itaú, una de las entidades financieras más importantes de la región, con lo que se marca la llegada al país del gigante brasileño. Adicionalmente, en el segundo semestre del año se oficializó la absorción sin liquidación del Banco GNB Colombia (anteriormente HSBC) por parte de GNB Sudameris.

En cuanto a los retos aún por superar por parte de la banca, se encuentra el desarrollo tecnológico necesario para mejorar el acceso a los servicios financieros, mediante un mayor uso de canales electrónicos y la implementación de más productos a la medida. En esta materia, durante el 2014, se lograron significativos avances, debido a la orden que la Comisión de Regulación de Comunicaciones dio a los operadores móviles de reducir los costos de mensajería del servicio banca móvil, y a la sanción presidencial de la Ley de inclusión financiera.

De otro lado, como tema de gran importancia para el sector, se encuentra la convergencia de los Estados Financieros (EF) hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). De acuerdo con el cronograma de implementación, el 2014 correspondió al periodo de transición, y el 2015 será el primer periodo de aplicación.

Según últimas cifras disponibles del Banco de la República, la participación de los establecimientos de crédito dentro de la actividad económica del país, medida como la



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

cartera bruta respecto al PIB, alcanzó el 38.2%<sup>11</sup> a junio de 2014, continuando con la tendencia creciente reflejada en los últimos años, lo que demuestra un buen dinamismo en el sector.

Es así como la cartera de créditos bruta del Sistema Bancario alcanzó un saldo de \$304.0 billones la cual creció anualmente 15.60%; la modalidad comercial aportó \$183.0 billones con un aumento anual de 16.68%, no obstante, el mayor dinamismo fue presentado por la modalidad de vivienda con 18.14%.

El índice de cartera vencida aumentó 12 puntos básicos ubicándose en 2.91%, sin embargo, el índice de cartera en riesgo se situó en 6.43%, 6 puntos básicos por debajo al registrado en diciembre de 2013, mostrando una apropiada gestión de riesgos del Sistema Bancario.

**Tabla N° 4. Sistema bancario balance general**

(Cifras en miles de millones)	dic-12		dic-13		dic-14	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>337,569</b>	<b>14.06</b>	<b>388,646</b>	<b>15.13</b>	<b>442,117</b>	<b>13.76</b>
Cartera de Créditos Neta	220,543	15.57	251,177	13.89	290,647	15.71
Portafolio de Inversiones Netas	69,987	7.28	82,443	17.80	92,816	12.58
Otros Activos	47,039	17.94	55,026	16.98	58,654	6.59
<b>Pasivo</b>	<b>290,550</b>	<b>13.30</b>	<b>334,192</b>	<b>15.02</b>	<b>380,025</b>	<b>13.71</b>
Depósitos y Exigibilidades	223,635	18.00	258,191	15.45	284,365	10.14
Créditos Bancos	22,029	(16.67)	27,718	25.83	31,968	15.33
Otros Pasivos	44,886	10.85	48,283	7.57	63,693	31.92
<b>Patrimonio</b>	<b>47,019</b>	<b>19.01</b>	<b>54,454</b>	<b>15.81</b>	<b>62,092</b>	<b>14.03</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>231,010</b>	<b>15.62</b>	<b>262,963</b>	<b>13.83</b>	<b>303,976</b>	<b>15.60</b>
<b>Índice de Cartera Vencida (%)</b>	<b>2.79</b>	<b>13.09</b>	<b>2.79</b>	<b>0.07</b>	<b>2.91</b>	<b>4.41</b>
<b>Cubrimiento de Cartera Vencida (%)</b>	<b>162.46</b>	<b>(10.68)</b>	<b>160.58</b>	<b>(1.16)</b>	<b>150.46</b>	<b>(6.30)</b>
<b>Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)</b>	<b>6.51</b>	<b>(0.73)</b>	<b>6.49</b>	<b>(0.36)</b>	<b>6.43</b>	<b>(0.85)</b>

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio. \*\*A partir de Agosto de 2013 el Margen de Solvencia Total se calcula bajo la nueva metodología expuesta en el Decreto 1771 de 2012, por lo tanto los datos de los meses anteriores no son comparables.

Por otra parte, a diciembre de 2014, las captaciones del público presentaron un crecimiento anual de 9.89%, las cuales fueron influenciadas principalmente por el aumento de los CDT (18.95%), seguido por las cuentas corrientes (6.44%).

11 Reporte de Estabilidad Financiera a Septiembre de 2014. Banco de la República. Índice de Profundización Financiera a Junio de 2014.



Tabla N° 5. Sistema bancario estado de resultados

(Cifras en miles de millones)	A dic-12		A dic-13		A dic-14	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>30,016</b>	<b>29.70</b>	<b>30,999</b>	<b>3.28</b>	<b>32,469</b>	<b>4.74</b>
Ingresos Portafolio de Inversiones	3,879	35.69	3,121	(19.54)	2,357	(24.50)
Ingresos Cartera de Crédito	26,136	28.85	27,878	6.66	30,113	8.02
<b>Egresos Financieros</b>	<b>8,401</b>	<b>52.21</b>	<b>8,142</b>	<b>(3.08)</b>	<b>8,539</b>	<b>4.88</b>
<b>Margen de Intemediación</b>	<b>21,614</b>	<b>22.65</b>	<b>22,857</b>	<b>5.75</b>	<b>23,930</b>	<b>4.69</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	4,533	(0.12)	5,241	15.61	7,293	39.15
<b>Margen Financiero</b>	<b>26,148</b>	<b>17.98</b>	<b>28,098</b>	<b>7.46</b>	<b>31,223</b>	<b>11.12</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>13,765</b>	<b>12.90</b>	<b>14,938</b>	<b>8.53</b>	<b>16,066</b>	<b>7.55</b>
Gastos de Personal	5,453	12.55	5,749	5.42	5,912	2.84
Gastos Generales	8,311	13.12	9,190	10.57	10,153	10.49
<b>Margen Operacional</b>	<b>12,383</b>	<b>24.21</b>	<b>13,160</b>	<b>6.27</b>	<b>15,158</b>	<b>15.18</b>
Ingresos no Operacionales Netos	1,295	(5.80)	1,333	2.89	1,343	0.76
<b>Utilidad Antes de Provisiones</b>	<b>13,678</b>	<b>20.57</b>	<b>14,493</b>	<b>5.95</b>	<b>16,500</b>	<b>13.85</b>
Provisiones Netas	4,934	30.41	5,789	17.34	6,064	4.74
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>8,745</b>	<b>15.65</b>	<b>8,704</b>	<b>(0.47)</b>	<b>10,437</b>	<b>19.91</b>
Provisión Impuesto de Renta	2,183	24.41	2,212	1.30	2,509	13.45
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,562</b>	<b>13.00</b>	<b>6,492</b>	<b>(1.06)</b>	<b>7,928</b>	<b>22.12</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>4.41</b>	<b>(2.72)</b>	<b>4.11</b>	<b>(6.72)</b>	<b>3.91</b>	<b>(4.98)</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>2.10</b>	<b>(2.63)</b>	<b>1.79</b>	<b>(14.96)</b>	<b>1.93</b>	<b>7.90</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>15.18</b>	<b>(7.59)</b>	<b>13.14</b>	<b>(13.43)</b>	<b>13.74</b>	<b>4.59</b>
<b>Margen de Solvencia ** (%)</b>	<b>15.32</b>	<b>7.71</b>	<b>14.68</b>	<b>(4.20)</b>	<b>15.11</b>	<b>2.93</b>

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio. \*\*A partir de Agosto de 2013 el Margen de Solvencia Total se calcula bajo la nueva metodología expuesta en el Decreto 1771 de 2012, por lo tanto los datos de los meses anteriores no son comparables.

A diciembre de 2014, la utilidad neta presentó un incremento anual de 22.12%; pese a que el margen de intermediación sólo creció en 4.69%, debido al bajo desempeño del portafolio de inversiones a causa de factores coyunturales que se presentaron a finales del 2014, este efecto fue contrarrestado por los ingresos derivados de la intermediación de divisas; por su parte, los ingresos por cartera de crédito aumentaron en 8.02%.

La rentabilidad sobre el activo fue del 1.93% superior en 14 puntos básicos y la rentabilidad sobre el patrimonio fue del 13.74%, mayor en 60 puntos básicos, respecto al año anterior.

Por último, la relación de solvencia se situó en 15.11%, superando considerablemente la relación mínima requerida por el ente regulador colombiano (9.00%), mostrando la capacidad de crecimiento y la solidez del Sistema Bancario.



## Normatividad<sup>12</sup>

*Normatividad encaminada a definir beneficios para productores agropecuarios, regular transición a NIIF y fomentar la inclusión financiera.*

Los principales cambios normativos que se mostraron en 2014, de un lado definieron los lineamientos a tener en cuenta para beneficiar a los productores que se encontrarán incluidos dentro de nuevas situaciones de crisis (problemas climatológicos, fitosanitarios o plagas, o notorias situaciones de orden público); y también se enfocaron a precisar la reglamentación para el proceso de transición hacia la aplicación de las Normas Internacionales de Información (NIIF).

Asimismo, tal como se mencionó anteriormente, continúa destacándose la legislación orientada a la inclusión financiera, en la cual por una parte se regularon las tarifas de los operadores en mensajes de texto esperando que los bancos trasladaran reducciones al cliente en el cobro de los SMS (Short Message Service) de banca móvil y de otro lado, se crearon las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos, que permitirán aumentar la bancarización y el ahorro de los colombianos.

### **Cambios:**

#### **Superintendencia Financiera de Colombia**

**Carta Circular N° 29 de 2014**, mediante la cual se informó al público en general los riesgos a los que se exponen en caso de realizar operaciones con “Monedas Virtuales” como la denominada Bitcoin, teniendo en cuenta el auge de estos instrumentos y los recientes problemas que han enfrentado las plataformas transaccionales en las que se cotizan y negocian estas “monedas” las cuales no están reguladas, ni respaldadas por ninguna autoridad monetaria o activos físicos, y su aceptación es muy limitada.

**Circular Externa N° 36 de 2014**, a través de la cual se impartieron instrucciones para el tratamiento de las diferencias netas positivas y/o negativas que se generen en la aplicación por primera vez de las NIIF y otras instrucciones.

<sup>12</sup> Asociación Bancaria. *Informe Semanal de Regulación*. Asobancaria. Extraído desde: [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica\\_financiera/estudios\\_regulaciones\\_financieras/informe\\_semanal/2014/](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/estudios_regulaciones_financieras/informe_semanal/2014/)



**Circular Externa N° 37 de 2014**, por la cual se modificaron, eliminaron y publicaron algunos formatos de reporte de información financiera con ocasión de la entrada en vigencia de las NIIF el primero de enero de 2015.

### **Congreso de la República**

**Ley N° 1735 de 2014**, de inclusión financiera, se dictaron medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales, creando las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos, cuyo objeto exclusivo es la captación de recursos a través de depósitos con características específicas, hacer pagos y traspasos, tomar préstamos dentro y fuera del país y enviar y recibir giros financieros.

**Ley N° 1739 de 2014**, de Reforma Tributaria. Dentro de sus disposiciones se reglamentó lo relacionado al impuesto a la riqueza creado para los años 2015 a 2018, el impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) y su sobretasa, y el mantenimiento de la tarifa del gravamen a los movimientos financieros, el cual será derogado progresivamente entre 2019 y 2022.

**Ley N° 1743 de 2014**, mediante la cual se regularon los nuevos recursos que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la administración de justicia, dictando, entre otros, disposiciones sobre el fondo para la modernización, descongestión y bienestar de la administración de justicia y la remuneración de los depósitos judiciales.

**Ley N° 1748 de 2014**, a través de la cual se estableció la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros.

### **Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

**Decreto N° 154 de 2014**, por el cual se adecuó la tasa de interés remuneratoria de los créditos y contratos de leasing habitacional para las viviendas cuyo valor, de acuerdo con el avalúo del establecimiento de crédito, sea mayor a 235 SMMLV y hasta 335 SMMLV. De esta manera, para estas viviendas, la tasa máxima en moneda legal se fijó en 10.5% E.A., mientras que la tasa máxima en UVR se fijó en 7.5% E.A., calculados sobre la UVR.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Decreto N° 2654 de 2014**, mediante el cual se modificó el Decreto 2555 de 2010 con el fin de crear la modalidad de crédito de consumo de bajo monto que se define como una operación activa de crédito realizada con personas naturales, cuyo monto máximo es hasta de dos SMLMV y cuyo plazo máximo de pago es hasta 36 meses. Entre sus disposiciones se establece que no podrán ser de carácter rotativo ni ofrecidos mediante tarjetas de crédito.

**Decreto N° 2267 de 2014**, por el cual se modificó parcialmente los Decretos 1851 y 3022 de 2013, realizando algunos ajustes regulatorios para que los preparadores de información financiera adelanten la aplicación de las NIIF.

### **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**

**Decreto N° 355 de 2014**, por medio del cual se reglamentó el artículo 3 de la Ley 1694 de 2013 para establecer los lineamientos que se tuvieron en cuenta para beneficiar a los productores que se encontraban incluidos dentro de nuevas situaciones de crisis y las condiciones de nuevos mecanismos de crédito. De esta manera, se definió como una situación de crisis las variaciones significativas y sostenidas en los precios de los productos o insumos agropecuarios, que se traduzcan en caídas severas y sostenidas de ingresos para los productores. Además, se estableció que podrán acceder a compra de cartera agropecuaria los productores cuyos activos totales incluidos los de su cónyuge o compañero permanente no superen 700 SMMLV. Por último, se reglamentaron las características para la nueva línea de crédito en condiciones FINAGRO para el pago de pasivos con proveedores de insumos agropecuarios y pesqueros, con recursos del Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA 2014).

**Resolución N° 406 de 2014**, mediante la cual se establecieron disposiciones generales para la cofinanciación de los proyectos de Vivienda de Interés Social Rural presentados en el marco del Pacto Nacional por el Agro y el Desarrollo Rural en respuesta a las recomendaciones efectuadas por la Comisión Intersectorial de Vivienda de Interés Social Rural, mediante Acta número 44 del 14 mayo de 2014.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Comisión Nacional de Crédito Agropecuario

**Resolución N° 02 de 2014**, mediante la cual se modificó la Resolución N° 07 de 2012 con el fin de incluir un evento para que los intermediarios financieros tengan acceso al redescuento de Finagro. De esta manera los microcréditos con redescuento podrán contar con garantía del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) en las siguientes condiciones: la cobertura será de máximo el 50% del capital del crédito; cuando se otorguen garantías institucionales complementarias, la suma de la cobertura de dichas garantías institucionales complementarias y la cobertura de la garantía del FAG no podrá exceder del 50% del capital; y la comisión por la expedición de la garantía será del 7% anual anticipada sobre el monto de la garantía vigente.

**Resolución N° 05 de 2014**, mediante la cual se reglamentaron las garantías y operatividad del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG). De esta manera, se definió el objeto del FAG que consistirá en respaldar los créditos y microcréditos en condiciones FINAGRO, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que se otorguen a personas naturales o jurídicas que no cuentan con las garantías ordinariamente exigidas por la entidad que otorga el crédito. Entre otras disposiciones se reglamentaron los créditos que no pueden acceder a garantías del FAG, el Plan Anual del FAG, el límite total e individual de las garantías, y cobertura y vigencia de la garantía.

**Resolución N° 10 de 2014**, a través de la cual se estableció el Plan Indicativo de Crédito para el año 2015 por \$7.5 billones, correspondiente a las operaciones de créditos que sean registradas en FINAGRO.

**Resolución N° 15 de 2014**, por la cual se modificó la Resolución número 22 del 2007 sobre el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) con el fin de reducir de 1500 SMMLV a 750 SMMLV el monto máximo del ICR que se podrá otorgar a una persona natural o jurídica, y de 5,000 SMMLV a 2,500 SMMLV el monto máximo que se podrá otorgar a proyectos de inversión ejecutados por asociaciones de pequeños productores, beneficiarios de Programas de Reforma Agraria y Programas de Desarrollo Alternativo aprobados por el Ministerio de Agricultura, programas de paz para reinsertados, desplazados, víctimas del conflicto armado interno, programas para la mujer, juventud rural y comunidades negras.



### **Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario**

**Circular Reglamentaria P-6 de 2014**, por la cual se efectuaron modificaciones al Manual de Servicios de FINAGRO en relación con el Capítulo I “Crédito Agropecuario y Rural”, Capítulo III “Fondo Agropecuario de Garantías”, Capítulo IV “Incentivos”, Capítulo V “Líneas especiales de crédito” y Capítulo VI “Instructivo operativo de cartera”. Entre las modificaciones, se estableció la posibilidad de financiar dentro de los costos en las líneas de Producción Agrícola y Sostenimiento de la Producción Agrícola la parte no subsidiada de las coberturas cambiarias y primas de seguro agropecuario; se actualizó la tabla de comisión única según plazo de los créditos, se aclaró que los recursos adicionales para proyectos financiados con créditos agropecuarios no pueden acceder al ICR y se modificó el procedimiento que deben realizar los intermediarios financieros para normalizar los créditos otorgados por las líneas especiales con tasa subsidiada conservando la fuente de fondeo y sin exceder el subsidio asignado.

### **Fondo de Garantías de Instituciones Financieras**

**Resolución N° 1 de 2014**, a través de la cual se actualizaron, modificaron y unificaron las normas expedidas por la Junta Directiva del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras relativas al Seguro de Depósitos, con el fin de modificar las fechas de pago de las primas a cargo de las entidades inscritas y efectuar algunas precisiones y aclaraciones operativas al proceso de transmisión del formato utilizado para tal fin.

### **Banco de la República**

**Carta Circular Externa DSP-1009 de 2014**, por la cual se hicieron algunas precisiones en relación con la implementación de transacciones con origen o destino a Depósito Electrónico en la ACH CENIT, teniendo en cuenta que a partir del 4 de noviembre de 2014 las Entidades Autorizadas que administren Depósitos Electrónicos deberán estar en capacidad de originar y recibir transacciones desde y hacia éstos, a través de la ACH CENIT del Banco de la República.



### **Comisión de Regulación de Comunicaciones**

**Resolución N° 4458 de 2014**, por la cual se expidió una nueva reglamentación que regula las tarifas de mensajes de texto que se utilizan para los servicios de banca móvil, adicionalmente, esta resolución contempló que los usuarios cuenten con nuevos canales (tecnología USSD, servicio suplementario de datos no estructurados) para interactuar con su banco o entidad financiera con el fin de facilitar transacciones a través de cualquier celular.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos



Autorregulado  amv



Banco Agrario  
de Colombia

*Hay más campo  
para todos*

# Resultados **Financieros**

## Resultados Financieros del Banco

G4-9

### Balance General

(Cifras en miles de millones)	dic-12		dic-13		dic-14	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>18,196</b>	<b>11.38</b>	<b>19,201</b>	<b>5.52</b>	<b>21,097</b>	<b>9.87</b>
Cartera de Créditos Neta	7,153	12.94	8,328	16.43	9,358	12.37
Portafolio de Inversiones Netas	9,089	7.96	9,157	0.74	9,932	8.46
Otros Activos	1,954	23.40	1,716	(12.16)	1,807	5.32
<b>Pasivo</b>	<b>16,419</b>	<b>10.02</b>	<b>17,467</b>	<b>6.38</b>	<b>19,151</b>	<b>9.64</b>
Depósitos y Exigibilidades	10,669	7.30	11,834	10.92	13,098	10.68
Créditos Bancos	4,622	8.06	5,097	10.27	5,376	5.47
Otros Pasivos	1,128	60.51	537	(52.44)	678	26.30
<b>Patrimonio</b>	<b>1,777</b>	<b>25.76</b>	<b>1,734</b>	<b>(2.39)</b>	<b>1,946</b>	<b>12.23</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>8,064</b>	<b>12.86</b>	<b>9,511</b>	<b>17.95</b>	<b>10,578</b>	<b>11.21</b>
<b>Índice de Cartera Vencida (%)</b>	<b>7.03</b>	<b>12.67</b>	<b>8.27</b>	<b>17.67</b>	<b>8.02</b>	<b>(3.10)</b>
<b>Cubrimiento de Cartera Vencida (%)</b>	<b>160.71</b>	<b>(11.74)</b>	<b>150.37</b>	<b>(6.43)</b>	<b>143.81</b>	<b>(4.36)</b>
<b>Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)</b>	<b>16.53</b>	<b>(14.75)</b>	<b>18.67</b>	<b>12.95</b>	<b>18.52</b>	<b>(0.82)</b>

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario.

### Estado de Resultados

(Cifras en miles de millones)	A dic-12		A dic-13		A dic-14	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	1,488	19.72	1,455	(2.24)	1,608	10.52
Egresos Financieros	275	50.52	276	0.41	292	5.86
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>1,213</b>	<b>14.41</b>	<b>1,179</b>	<b>(2.84)</b>	<b>1,315</b>	<b>11.61</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	296	1.35	252	(14.79)	269	6.82
<b>Margen Financiero</b>	<b>1,509</b>	<b>11.59</b>	<b>1,431</b>	<b>(5.18)</b>	<b>1,585</b>	<b>10.77</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>673</b>	<b>15.42</b>	<b>723</b>	<b>7.40</b>	<b>811</b>	<b>12.16</b>
Gastos de Personal	265	11.56	279	5.46	293	4.81
Gastos Generales	408	18.07	444	8.66	518	16.78
<b>Margen Operacional</b>	<b>836</b>	<b>8.69</b>	<b>708</b>	<b>(15.31)</b>	<b>774</b>	<b>9.35</b>
Ingresos no Operacionales Netos	64	67.27	66	3.29	70	5.74
<b>Utilidad Antes de Provisiones</b>	<b>900</b>	<b>11.48</b>	<b>774</b>	<b>(13.99)</b>	<b>844</b>	<b>9.04</b>
Provisiones Netas	201	(31.70)	381	90.07	137	(64.17)
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>699</b>	<b>36.19</b>	<b>393</b>	<b>(43.85)</b>	<b>707</b>	<b>80.15</b>
Provisión Impuesto de Renta	192	49.29	156	(18.67)	225	43.66
<b>Utilidad Neta</b>	<b>507</b>	<b>31.80</b>	<b>236</b>	<b>(53.39)</b>	<b>483</b>	<b>104.30</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>3.89</b>	<b>3.84</b>	<b>3.85</b>	<b>(0.83)</b>	<b>3.92</b>	<b>1.80</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>2.93</b>	<b>18.58</b>	<b>1.26</b>	<b>(56.96)</b>	<b>2.34</b>	<b>85.44</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>32.49</b>	<b>8.14</b>	<b>13.32</b>	<b>(59.01)</b>	<b>27.41</b>	<b>105.77</b>
<b>Margen de Solvencia** (%)</b>	<b>14.64</b>	<b>2.43</b>	<b>13.25</b>	<b>(9.49)</b>	<b>11.71</b>	<b>(11.65)</b>

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario, acumulado a diciembre. Cálculos año corrido. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio. \*\*A partir de Agosto de 2013 el Margen de Solvencia Total se calcula bajo la nueva metodología expuesta en el Decreto 1771 de 2012, por lo tanto los datos de los meses anteriores no son comparables.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 20. Balance general Banco Agrario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



El total Activo incluye otros activos y el total Pasivo + Patrimonio incluye otros pasivos.  
**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Análisis y estructura del Activo

*Financiamos \$10.6 billones a través de nuestras bancas agropecuaria, oficial, empresarial, personal y microfinanzas.*

Al cierre de 2014, el total de activos alcanzó un saldo de \$21.1 billones, con un crecimiento anual de 9.87% y una participación de 4.77% dentro del Sistema Bancario. Continuamos siendo el séptimo banco más grande por nivel de activos a diciembre de 2014.

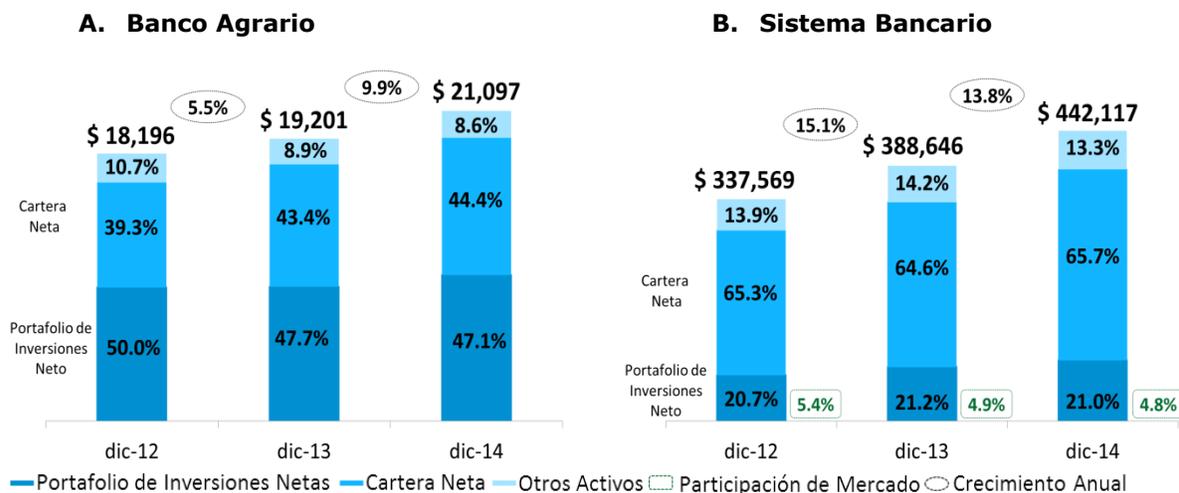


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

El crecimiento del activo, se debió en mayor medida a la variación de 12.37% que registramos en la cartera neta; es de mencionar además, que presentamos un aumento de su participación dentro del activo, pasando de 43.37% en diciembre de 2013 a 44.36% en diciembre de 2014.

**Gráfico N° 21. Evolución composición del activo total  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Otros activos incluye disponible.

A continuación detallamos los principales componentes de nuestro activo y del Sistema Bancario:

## Cartera de créditos

*Continuamos con la mayor participación de mercado en la modalidad de microcrédito, con un 60.49%.*

Registramos un crecimiento de 11.21% en la cartera bruta, alcanzando un saldo de \$10.6 billones. Se destaca la dinámica que presentó la modalidad comercial, la cual aumentamos en 12.65%, cerrando el periodo con un saldo de \$4.9 billones; de esta forma la cuota de mercado de la cartera bruta se ubicó en 3.48%.

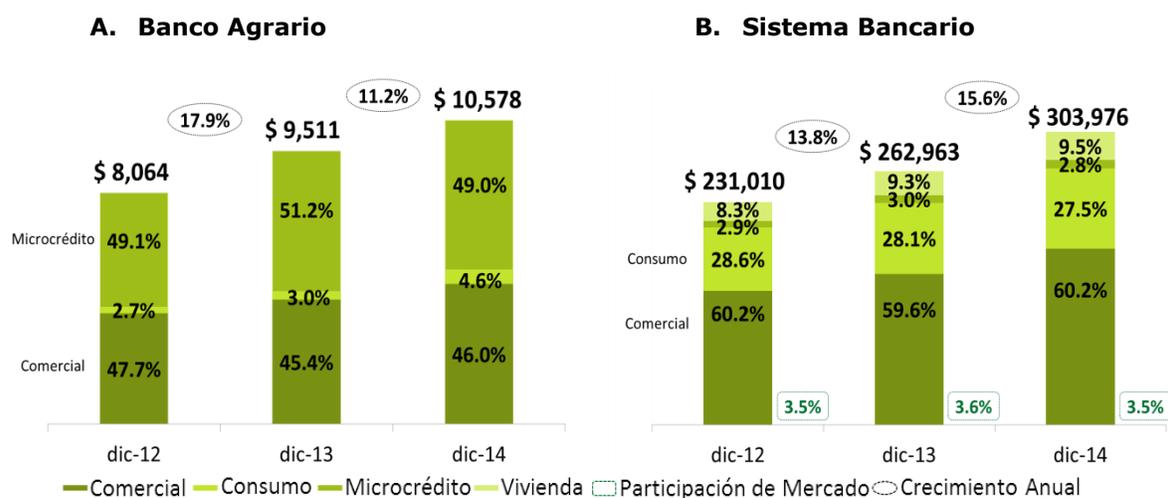


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

La cartera de microcrédito creció 6.47%, registrando un saldo de \$5.2 billones, esta modalidad obtuvo una participación de 49.01% dentro de la cartera bruta del banco. Por su parte, la cartera de consumo alcanzó un saldo de \$489,225 millones, con un crecimiento de 73.70%, logrando así una cuota de mercado de 0.59% en el Sistema Bancario a diciembre 2014.

**Gráfico N° 22. Composición de la cartera bruta por modalidad  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

A diciembre de 2014, el índice de cartera vencida se ubicó en 8.02%, con una disminución de 26 puntos básicos respecto al presentado un año atrás; lo anterior, debido a la gestión de recuperación realizada durante el año, luego del deterioro significativo alcanzando al cierre de 2013. Este indicador para el Sistema Bancario se situó en 2.91%, superior en 12 puntos básicos a la cifra presentada en diciembre de 2013.

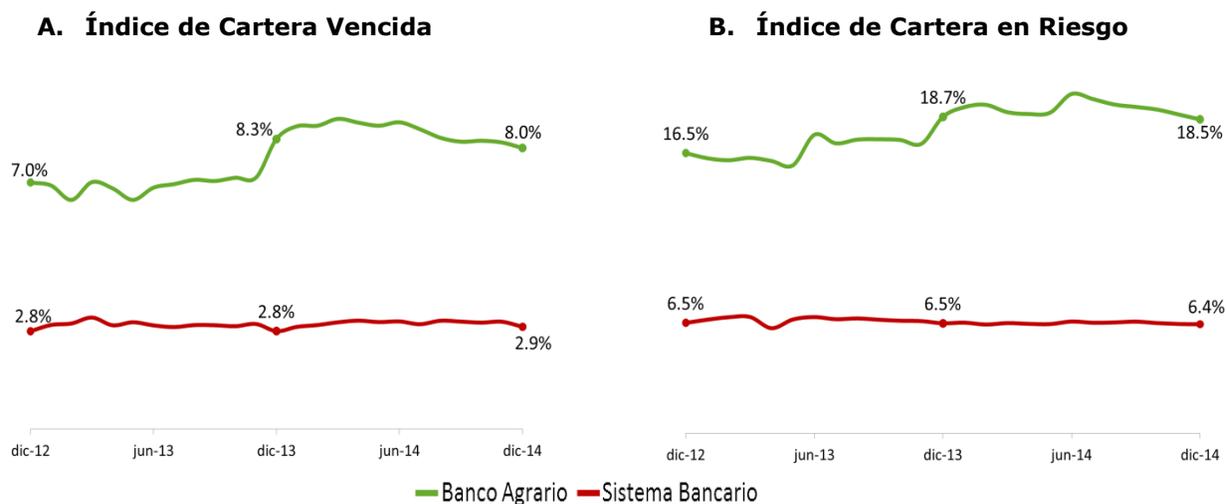
La cobertura de cartera vencida mediante provisiones se situó en 143.81%, cifra que se encuentra por debajo 6.65% a la registrada por el Sistema Bancario (150.46%).



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 23. Índice de cartera vencida y cartera en riesgo  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Portafolio de Inversiones

*Aumentamos el saldo del portafolio de inversiones bruto en 8.53%.*

El portafolio de inversiones, alcanzó un total de \$10.0 billones con una cuota de mercado de 10.72%, la cual disminuyó 40 puntos básicos respecto a diciembre de 2013. Las inversiones al vencimiento contaron con una participación dentro del portafolio total de 87.91%.

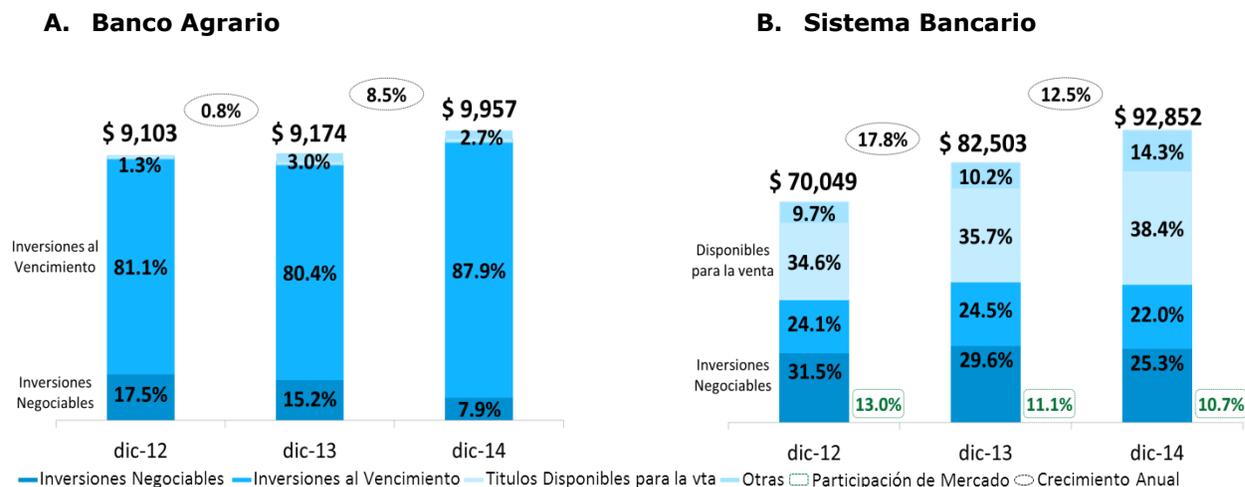
Por su parte, el portafolio de inversiones brutas del Sistema ascendió a \$92.8 billones con un crecimiento de 12.54%, donde el 38.37% es clasificado como inversiones disponibles para la venta.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 24. Portafolio de inversiones brutas  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Otras\*: Incluyen Aceptaciones y Derivados y Posiciones Activas.

## Análisis y estructura del Pasivo y del Patrimonio

**Nuestros pasivos aumentaron 9.64% anualmente, influenciados principalmente por depósitos y exigibilidades, con un crecimiento de 10.68%.**

Nuestra estructura de financiación del activo estuvo compuesta en un 9.23% por el patrimonio y en un 90.77% por el pasivo; del cual, el 62.08% correspondió a depósitos y exigibilidades y 25.48% a créditos con entidades de segundo piso.

Por otro lado, para el Sistema Bancario dicha estructura estuvo conformada en un 14.04% por el patrimonio y en 85.96% por el pasivo; con una participación de 64.32% correspondiente a depósitos y exigibilidades y un 7.23% a créditos con otros bancos.

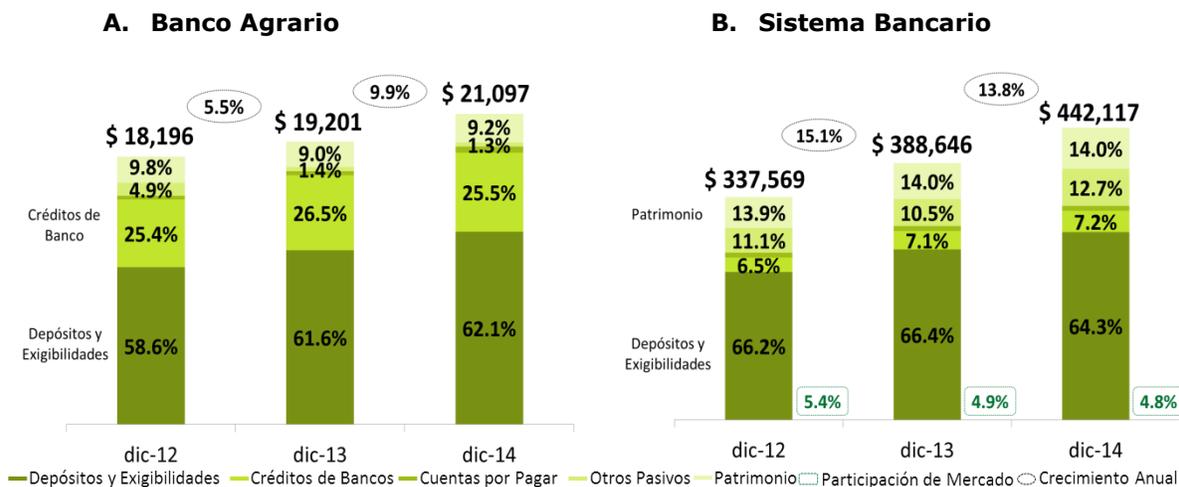


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Gráfico N° 25. Evolución y composición del pasivo y patrimonio Banco Agrario vs. Sistema Bancario

(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

A continuación detallamos nuestros principales componentes del Pasivo, así como los del Sistema Bancario:

## Captaciones del Público

*El crecimiento en las captaciones del público, fue influenciado por los depósitos de ahorro que registraron un crecimiento anual de 12.53%.*

Las captaciones del público presentaron un crecimiento anual de 10.33% con un saldo a diciembre de 2014 de \$8.0 billones. Por su parte, el Sistema Bancario presentó una variación de 9.89%, alcanzando \$275.1 billones; de este modo, registramos una cuota de mercado de 2.92% con una disminución de 1 puntos básicos respecto a diciembre de 2013.

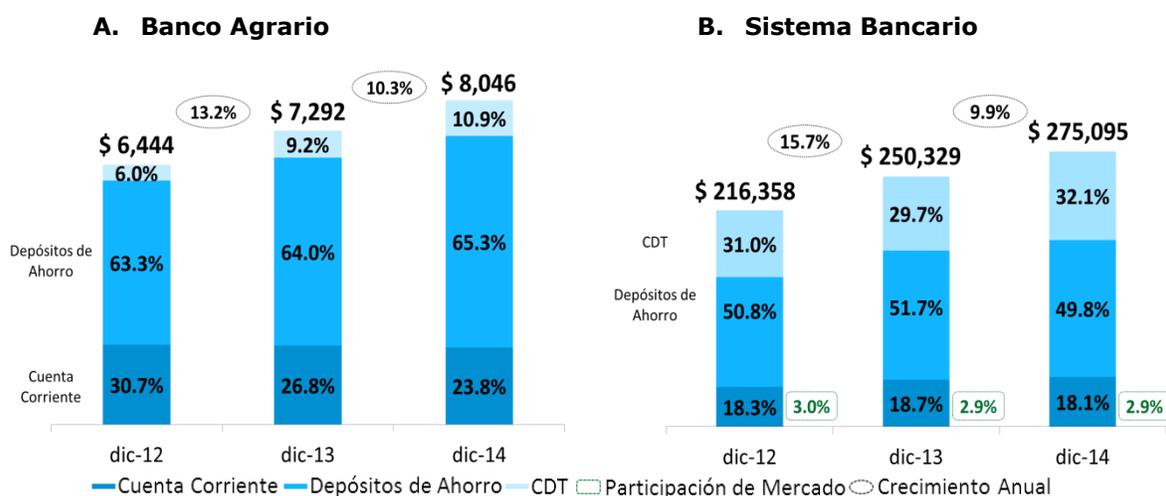
En cuanto a la estructura de las captaciones, los depósitos de ahorro tuvieron la mayor participación en el Banco con 65.27% y en el Sistema con 49.81%, para el último corte disponible. Por su parte, los Certificados de Depósito a Término (CDT) registraron la menor participación en el Banco (10.93%); sin embargo, ésta aumentó 175 puntos básicos respecto a diciembre de 2013.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 26. Composición captaciones del público  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Adicionalmente, registramos un aumento anual de 31.37% y 12.53%, en CDT y cuentas de ahorro, alcanzando a diciembre de 2014 un total de \$879,768 millones y \$5.2 billones, respectivamente. Por último, las cuentas corrientes presentaron un decrecimiento del 2.13% con un saldo de \$1.9 billones.

## Operaciones de Bancos y otras obligaciones financieras

*El fondeo con créditos de bancos de segundo piso, especialmente FINAGRO, creció anualmente 5.47%.*

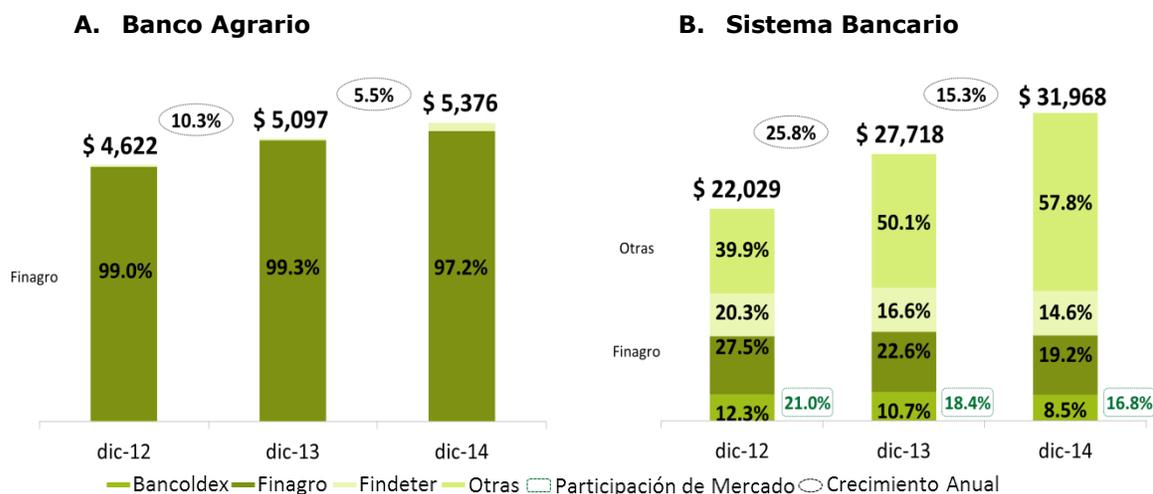
Nuestras operaciones con créditos de otros bancos registraron un saldo de \$5.4 billones, donde los créditos de FINAGRO aportaron \$5.2 billones, con una participación de 97.18% sobre el total de créditos. Por su parte, el Sistema Bancario alcanzó un saldo de \$32.0 billones con una variación anual de 15.33% comparado con diciembre de 2013.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 27. Operaciones de bancos y otras obligaciones  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Patrimonio

*El patrimonio alcanzó \$1.9 billones de valor contable, con un crecimiento anual de 12.23%.*

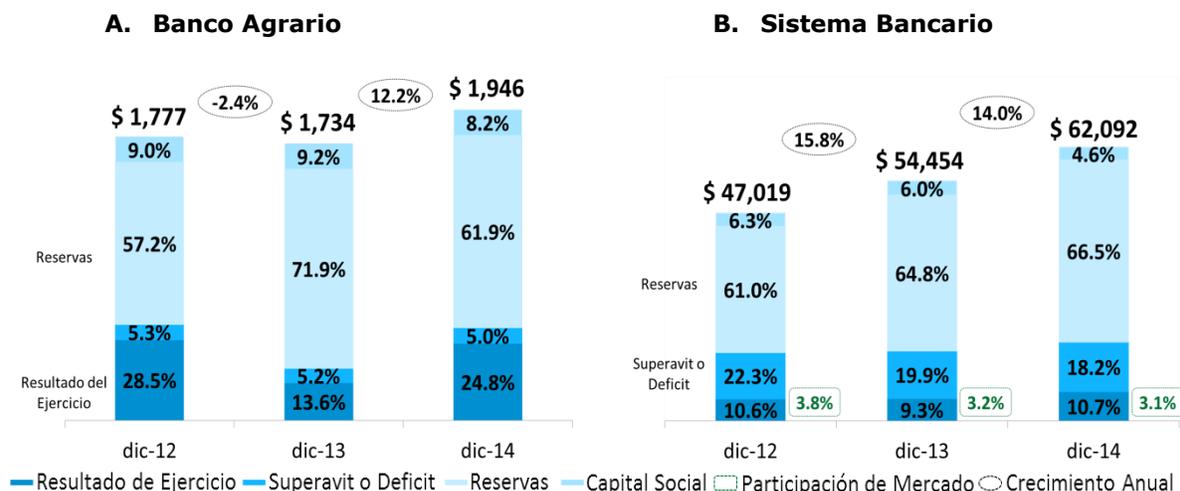
A diciembre de 2014, obtuvimos un crecimiento anual de 12.23% en el patrimonio, con un saldo total de \$1.9 billones; lo anterior debido a la dinámica positiva que presentaron las utilidades al cierre 2014, las cuales registraron un crecimiento anual de 104.30%. En el 2014 fueron distribuidas el total de las utilidades del año 2013 (\$236,294 millones) y liberadas reservas fiscales por valor de \$42,137 millones.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 28. Patrimonio Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. El total del patrimonio incluye otros de patrimonio.

## Estado de Resultados

*Nuestros resultados de 2014 garantizan la sostenibilidad financiera para seguir otorgando financiamiento al sector agropecuario.*

Acumulamos un total de \$1.6 billones de ingresos financieros con un crecimiento anual de 10.52%, los ingresos brutos del negocio de crédito se incrementaron en 3.63%, y participaron con un 59.91% dentro del total.

Por otra parte, la remuneración a nuestro fondeo creció 5.86% respecto a 2013, debido a un incremento en los egresos de depósitos y exigibilidades de 23.83%, como consecuencia de un aumento en los egresos de CDT y depósitos de ahorro de 31.14% y 22.08%, respectivamente.

Dado lo anterior, obtuvimos un margen de intereses de \$1.3 billones, con un crecimiento de 11.61%; que en tasa corresponde a 6.37% E.A., 55 puntos básicos por encima del registrado por el Sistema a diciembre de 2014.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Por su parte, los ingresos operacionales por servicios bancarios crecieron 5.11%, destacándose el aumento de ingresos por cajeros electrónicos con un 45.72% y tarjetas de crédito con 13.97%.

Finalmente, la disminución de 64.17% del gasto de provisiones netas, especialmente las referidas al riesgo de crédito, nos permitieron alcanzar una utilidad neta de \$482,759 millones, presentando un crecimiento de 104.30%; el resultado obtenido correspondió al 6.09% del total de utilidades del Sistema Bancario.



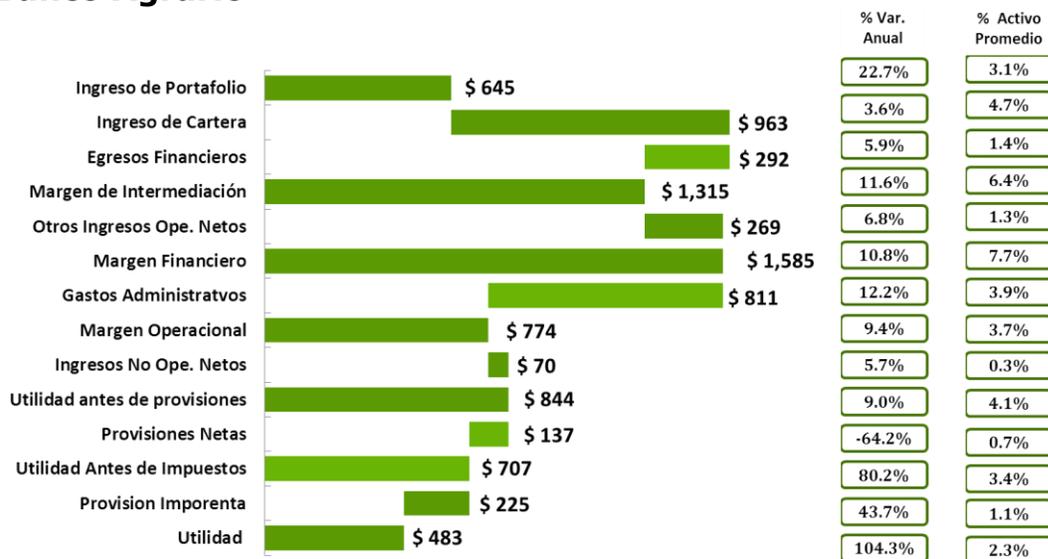
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Gráfico N° 29 Estado de resultados Banco Agrario vs. Sistema Bancario

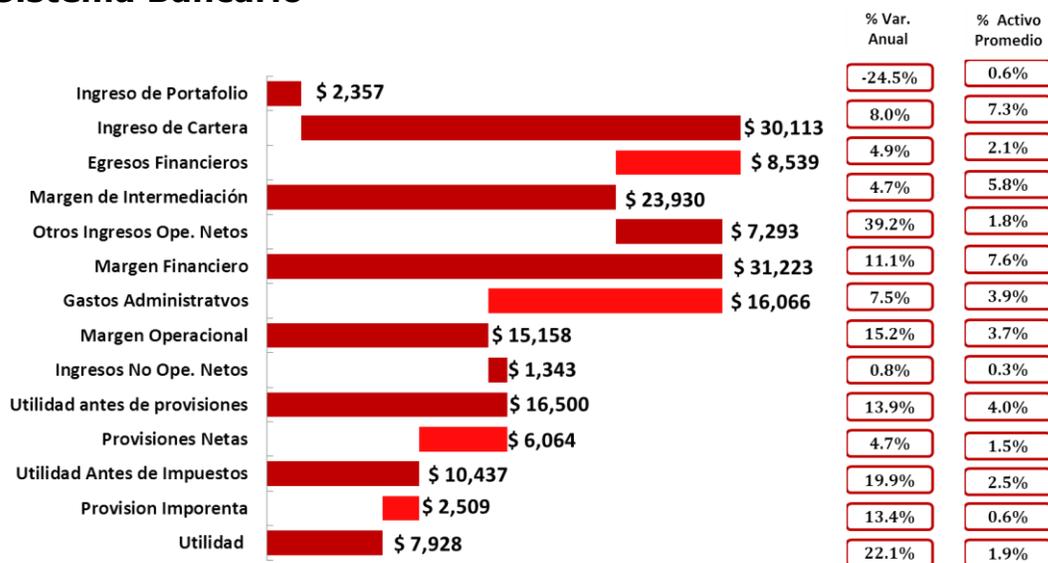
(Cifras en miles de millones de pesos)

### Banco Agrario



Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

### Sistema Bancario



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Ingresos Financieros

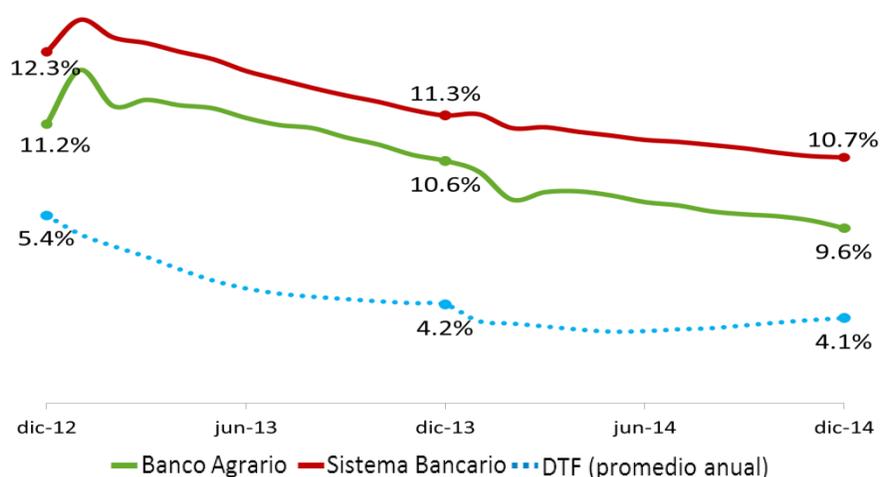
*Los ingresos financieros (provenientes de préstamos e inversiones), crecieron 10.52%.*

Aumentamos los ingresos de cartera 3.63% respecto a diciembre de 2013, con un total acumulado de \$963,161 millones, a causa de un incremento en el saldo promedio de 12.88%, pese a que la tasa de interés cobrada registró una disminución de 101 puntos básicos.

Por su parte, los ingresos de la cartera del Sistema ascendieron a \$30.1 billones y presentaron un crecimiento de 8.02%. Nuestros ingresos representaron el 3.20% de los del Sistema.

De este modo, el rendimiento año corrido de la cartera bruta fue de 9.63% E.A.; mientras que para el Sistema Bancario fue 10.70% E.A., con un spread sobre la DTF promedio de 5.57 puntos porcentuales para el Banco y de 6.64 para el Sistema.

**Gráfico N° 30. Rendimiento bruto de la cartera bruta de créditos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

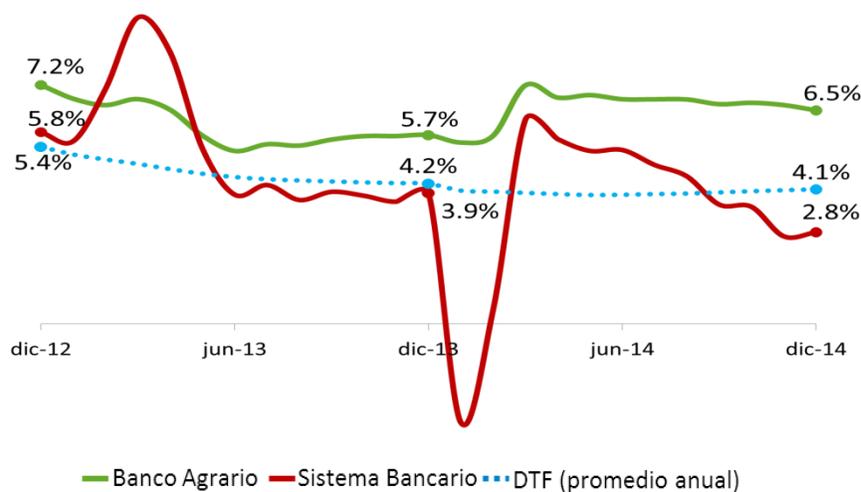
Hay más campo  
para todos

Nuestro portafolio de inversiones a diciembre de 2014 acumuló ingresos por un total de \$644,637 millones, con un crecimiento de 22.71%, generando el 40.09% de los ingresos financieros. En cuanto al Sistema, éste no tuvo el mismo desempeño y los ingresos por este concepto disminuyeron 24.50% comparado con diciembre de 2013.

El rendimiento del portafolio bruto se ubicó en 6.45% E.A., 3.68 puntos porcentuales por encima del registrado por el Sistema para el último corte.

Es de mencionar, que en el mes de septiembre de 2014 se efectuó la venta de 72,713 acciones ordinarias de General Motors Colmotores S.A., las cuales fueron adquiridas en desarrollo del contrato de cesión de Activos y Pasivos realizado entre la Caja Agraria en Liquidación y el Banco en el año 2001; la venta se realizó por un total de \$836 millones que generó para el Banco una utilidad de \$421 millones.

**Gráfico N° 31. Rendimiento bruto del portafolio de inversiones brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Egresos Financieros

*La remuneración a las captaciones del público, depósitos judiciales y créditos de bancos aumentó 5.86%.*



Banco Agrario  
de Colombia

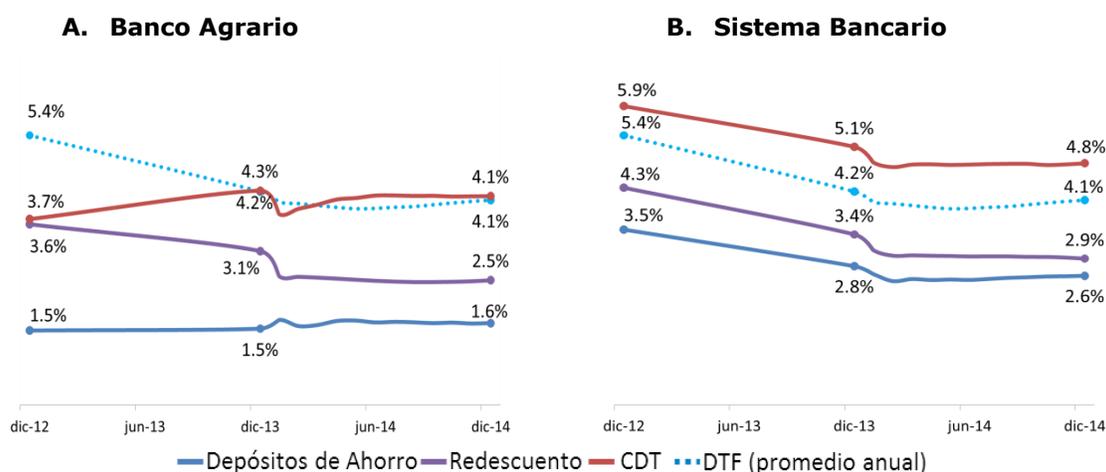
Hay más campo  
para todos

En cuanto a egresos financieros, registramos un crecimiento de 5.86% con un total de \$292,338 millones, de los cuales el 44.07% fue remunerado a bancos de segundo piso, el 42.15% a captaciones del público y el 12.91% a depósitos judiciales.

El Sistema Bancario presentó egresos financieros por \$8.5 billones a diciembre de 2014, con un crecimiento anual de 4.88% respecto al mismo mes de 2013.

Dentro del total de los egresos financieros del Sistema, el 86.92% y 9.56% correspondió al pago de intereses por captaciones del público y de intereses a otros bancos, respectivamente.

**Gráfico N° 32. Costo de los pasivos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Gastos Administrativos y Eficiencia Administrativa

*Los gastos administrativos se ejecutaron al 88.55% de lo presupuestado.*

Los gastos administrativos (personal y generales) ascendieron a \$810,937 millones con un crecimiento de 12.16%, comparado con diciembre de 2013.

Los gastos administrativos estuvieron compuestos en 36.11% por gastos de personal, los cuales crecieron 4.81%.

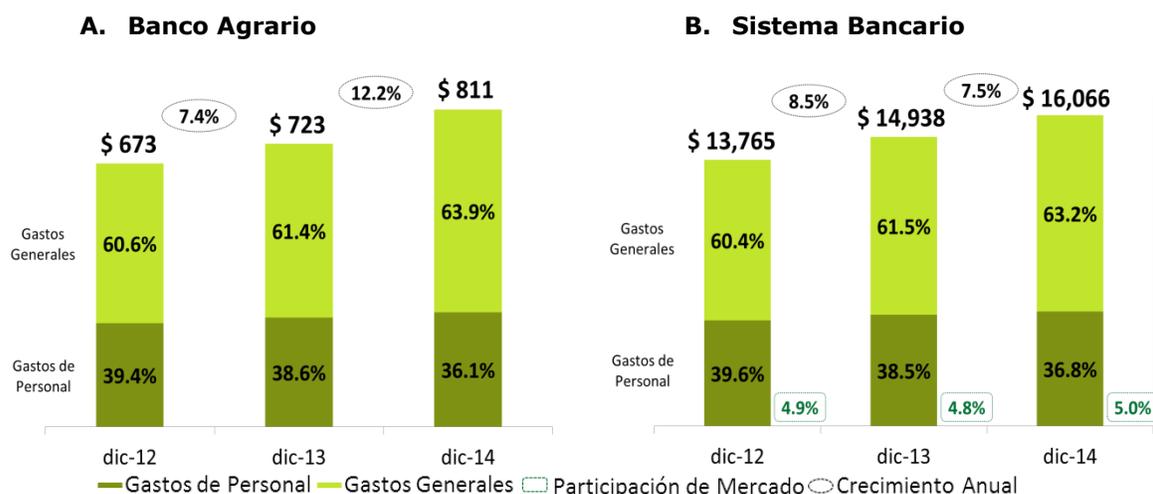


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

En relación con los gastos generales, presentamos un crecimiento de 16.78%, los cuales ponderaron el 63.89% del total de los Gastos Administrativos.

**Gráfico N° 33. Gastos administrativos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Los gastos administrativos resultaron en un indicador de eficiencia administrativa de 3.92%, mayor en 7 puntos básicos respecto al cierre de 2013. Al mes de diciembre, contamos con el octavo mejor indicador de eficiencia administrativa del Sistema Bancario.

**Gráfico N° 34. Eficiencia administrativa Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Gastos Administrativos / Activos Promedio, Año Corrido)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

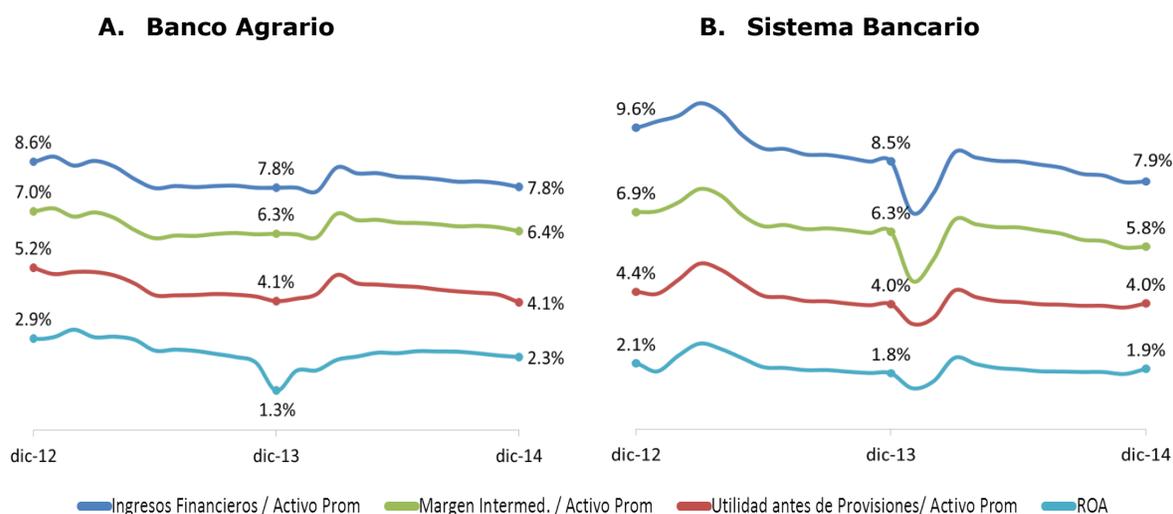
Hay más campo  
para todos

## Indicadores Financieros

*Registramos la segunda rentabilidad sobre el patrimonio más alta del Sistema Bancario.*

A diciembre de 2014, el margen de intermediación en relación al activo promedio, se ubicó en 6.37% E.A., superior al registrado por el Sistema Bancario, el cual se vio impactado por el desempeño del portafolio de inversiones. Por su parte, la rentabilidad sobre activo (ROA) presentó una mejoría en lo corrido del 2014 ubicándose al cierre por encima del 1.93% del Sistema.

**Gráfico N° 35. Rentabilidad sobre activo Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

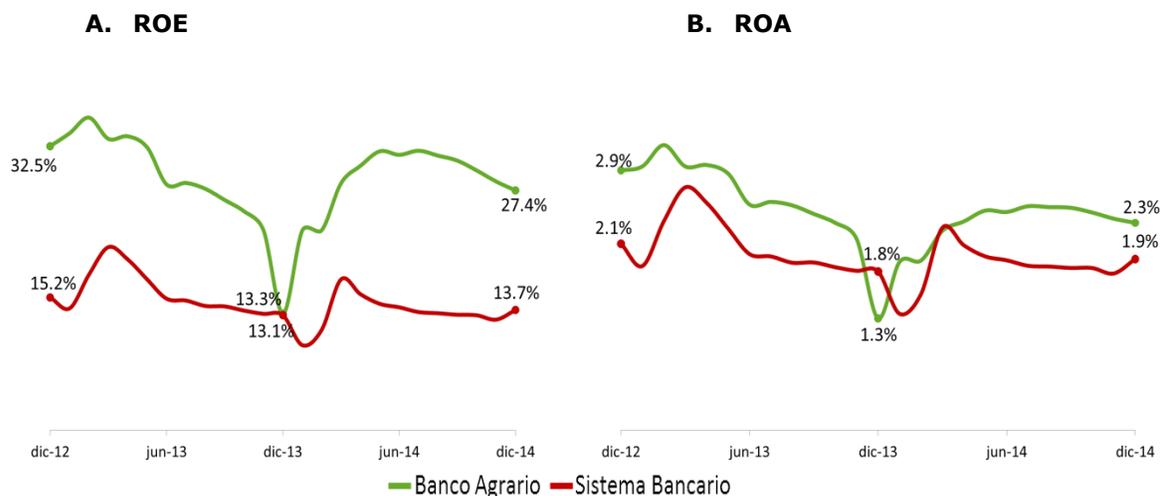
La rentabilidad sobre el patrimonio ROE (utilidad neta sobre patrimonio) y la rentabilidad sobre el activo ROA (utilidad neta sobre activo), calculados a partir de datos promedios, se ubicaron en 27.41% y 2.34%, respectivamente; frente al 13.32% y 1.26% obtenidos en el mismo periodo de 2013. De acuerdo con lo anterior, en ROE ocupamos el segundo lugar dentro del Sistema, mientras que en ROA ocupamos el sexto lugar.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

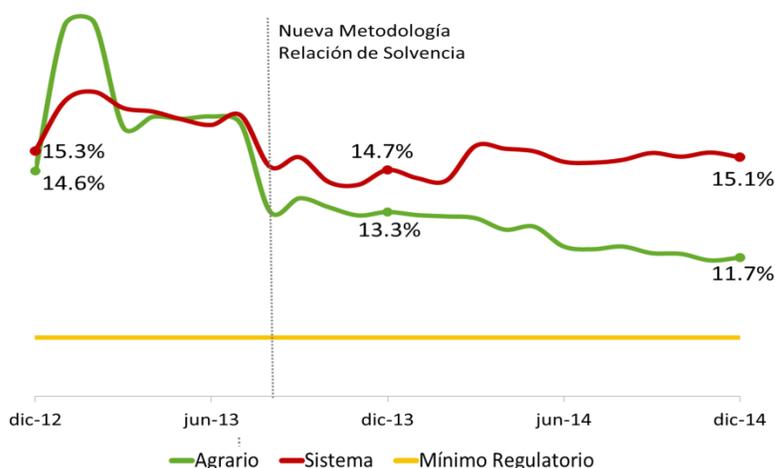
**Gráfico N° 36. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre el activo (ROA)  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

A cierre de 2014 el margen de solvencia básico del Banco (9.96%), se situó 5.46 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4.50%), y el margen de solvencia total (11.71%) 2.71 puntos porcentuales arriba del mínimo exigido (9.00%). Sin embargo, en los últimos dos años la relación de solvencia ha disminuido, ubicándonos por debajo del promedio del Sistema.

**Gráfico N° 37. Margen de solvencia Banco Agrario vs. Sistema Bancario**



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

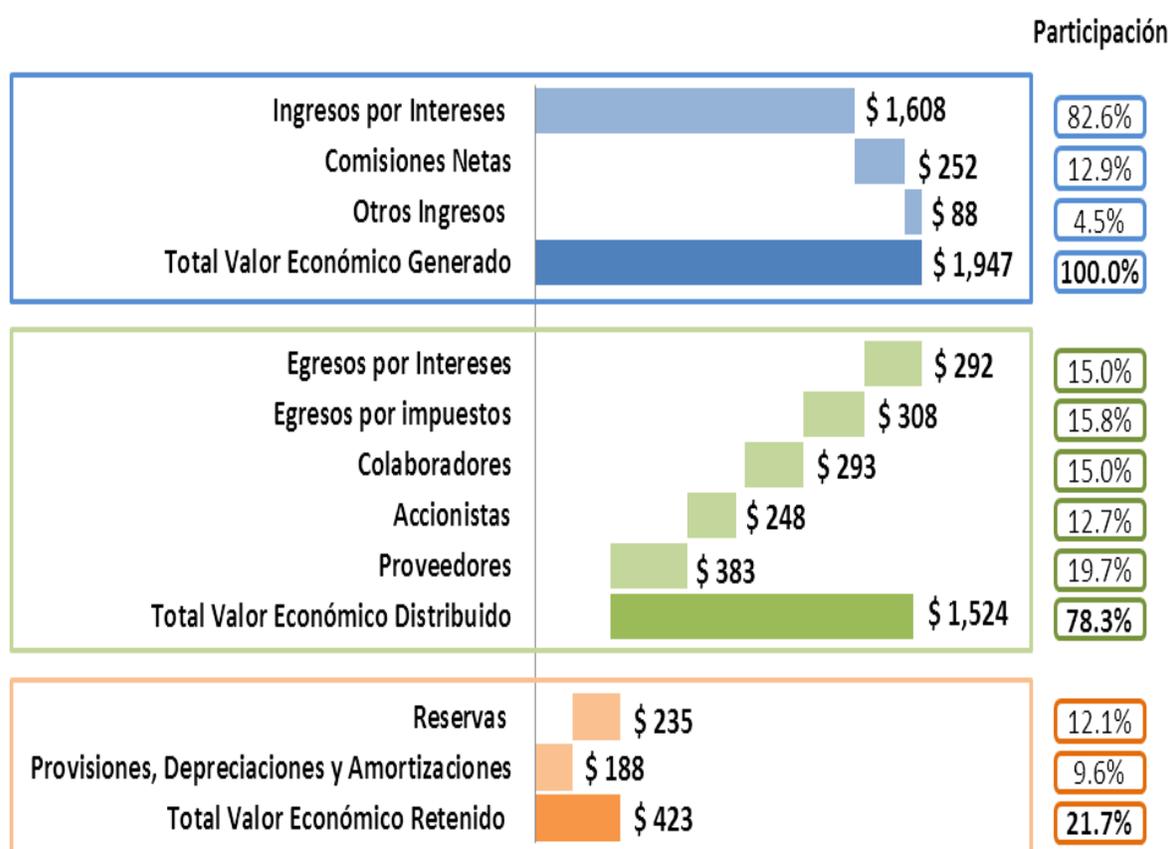
G4-EC1

## Valor Económico generado, distribuido y retenido

*Del total del valor económico generado, que corresponde a \$1.9 billones, el 78.29% fue retornado a nuestros diferentes grupos de interés.*

En el 2014, aportamos al crecimiento económico del país por medio de la generación de valor económico y la distribución del mismo a nuestros diferentes grupos de interés; para dar a conocer este impacto nos basamos en los lineamientos que propone la metodología Global Reporting Initiative (GRI).

**Gráfico N° 38. Valor económico generado, distribuido y retenido**  
(Cifras en miles de millones)



Los egresos por impuestos incluyen el impuesto de renta y otros impuestos (industria y comercio, predial, GMF, entre otros)  
**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Al cierre del 2014 alcanzamos un valor económico generado de \$1.9 billones, constituido en un 82.57% por los ingresos de intereses y seguido por las comisiones netas con un 12.94%; dicho valor fue distribuido a nuestros principales grupos de interés, a través de intereses pagados a nuestros clientes (comunidad 15.01%), obligaciones fiscales (Estado 15.83%), salarios (colaboradores 15.04%) y remuneraciones por servicios y productos (proveedores 19.69%).

Para los accionistas, de acuerdo con las instrucciones impartidas a través del documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), el valor a distribuir es de \$247,691 millones y para reservas (legal y fiscal) el valor a retener corresponde a \$235,067 millones; con el fin de soportar los planes estratégicos de crecimiento del Banco y fortalecer la relación de solvencia.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. Establecimiento Bancario

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Autoregulado  amv

# Gestión de negocios, canales y servicio al cliente



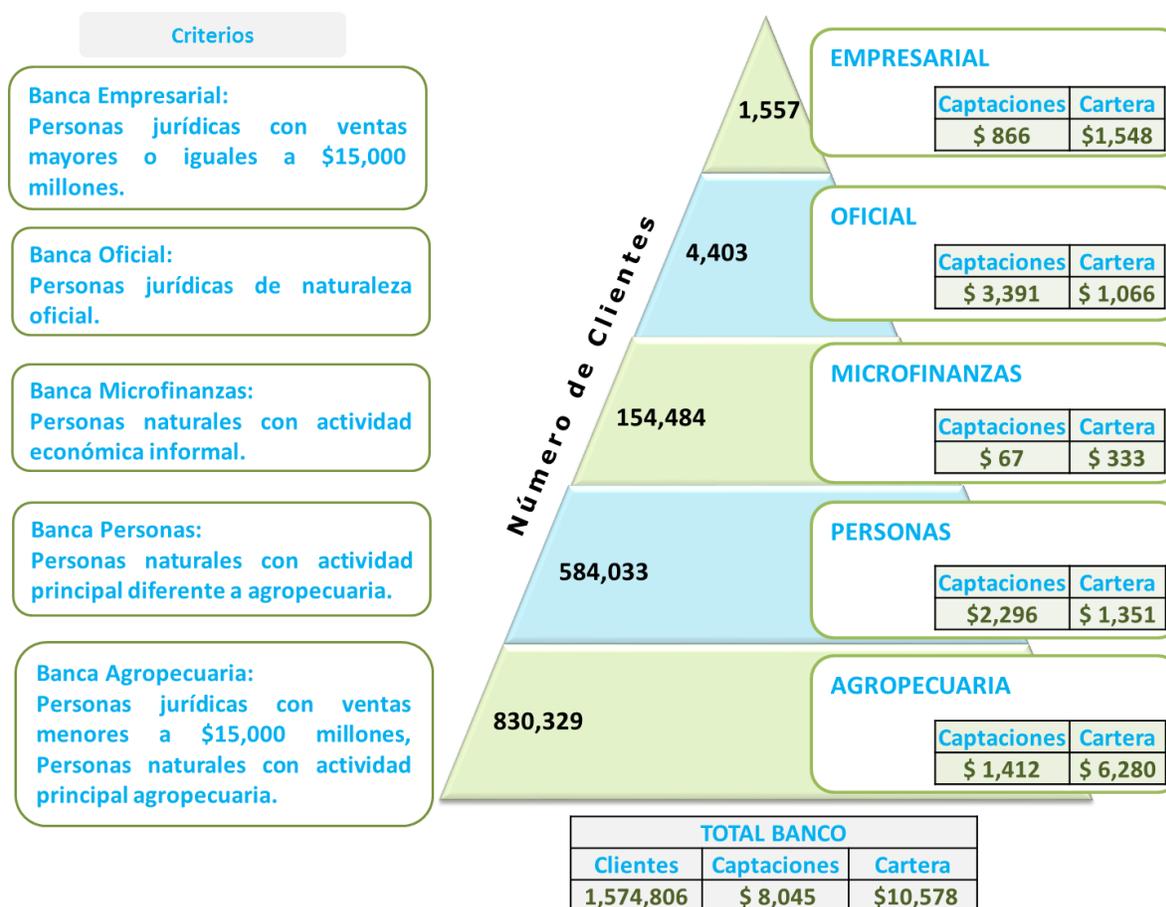
Banco Agrario  
de Colombia

*Hay más campo  
para todos*

## Gestión de negocios, canales y servicio al cliente

*Hacemos presencia en los municipios más apartados del país, facilitando el acceso a la financiación de proyectos productivos, contribuyendo al crecimiento económico y social.*

Con el propósito constante de ofrecer soluciones financieras especializadas de acuerdo con la necesidad de cada uno de nuestros clientes, contamos con cinco segmentos comerciales, cuya estructura y características son las siguientes:



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Excepto cuando se indique, cifras en miles de millones \$ y número de clientes activos gestionables comercialmente. Datos a diciembre de 2014. El número de clientes no incluye Familias en Acción. No incluye Depósitos Judiciales.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Nuevos Productos y Programas de Alivio

*Creamos y rediseñamos productos de ahorro y crédito, para promover la inclusión financiera.*

Hemos optimizado, homologado y ampliado nuestro portafolio de productos y servicios, buscando facilitar aún más el acceso al crédito y al ahorro de nuestros clientes actuales y potenciales.

El portafolio de productos de crédito se ajustó pasando de 383 líneas a 125, lo que nos permitirá seguir afianzando la labor de la fuerza comercial, brindando mayor claridad a nuestros clientes. Dentro de estos ajustes, rediseñamos 40 líneas de crédito destinadas a trabajadores del sector agropecuario y ofertamos una línea especial para víctimas de conflicto.

Ahora, robusteciendo nuestro papel como principal aliado del sector agropecuario, **fuimos la primera entidad financiera en iniciar la implementación del programa de compra de cartera del Fondo Nacional de Solidaridad (FONSA 2014)**, el cual permite a pequeños productores con cartera vencida, la normalización de sus obligaciones y la habilitación nuevamente como sujetos de crédito, entre otros beneficios.

Por medio de brigadas masivas y de atención directa en nuestras oficinas, así como a través de una línea exclusiva para clientes interesados, con la cual atendimos un total de 72,291 llamadas, logramos la firma de pagarés por un valor de \$200,000 millones. En general, visitamos más de 600 municipios y atendimos alrededor de 50,000 clientes sujetos del programa, lo que equivale al 70.00% del potencial de beneficiarios.

Adicionalmente, con el fin de ofrecer mayores herramientas de crédito a nuestros clientes, efectuamos normalizaciones y arreglos de cartera por más de \$480,000 millones, beneficiando a cerca de 28,000 clientes a través de nuestro programa de alivio de deuda, el cual se encuentra ajustado a los flujos de caja de cada actividad económica, ayudando a dar continuidad al desarrollo de los diferentes proyectos productivos en todas las regiones del país.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Así mismo, **lanzamos nuestro cupo de crédito Agroágil, con el cual financiamos no sólo actividades productivas sino también de libre inversión de los campesinos colombianos**, mejorando los procesos de aprobación y aumentando la oportunidad en nuestra atención. Adicionalmente, para el sector agropecuario lanzamos una línea de crédito destinada a contribuir con su competitividad y desarrollo, y otra especial para comunidades afrodescendientes, así como creamos la línea de Inversión Multidestino, dirigida a la financiación de actividades industriales, comerciales o de servicios. G4-4

Diseñamos nuevas cuentas de ahorro transaccionales (Ideal y Sin Límites), con características especiales y extensos beneficios para el uso de nuestros canales; igualmente, implementamos cuentas destinadas a la consignación de cuotas alimentarias; y otras, para atender necesidades del sector oficial y empresarial (maestra de regalías y nómina).

Por otra parte, aunque no corresponde a un nuevo producto es de destacar la ampliación de los riesgos cubiertos por nuestra oferta de Bancaseguros, el cual complementamos con el seguro de desempleo/incapacidad, cobertura contra riesgos de desempleo involuntario, incapacidad total o temporal y diagnóstico de enfermedades graves y muerte accidental. Con estos productos expedimos 379,115 pólizas, incluyendo productos de Microseguros, con los cuales favorecimos a más de 2,600 microempresarios.

## Desembolsos y Cartera G4-9

***Continuamos financiando actividades agropecuarias y rurales en municipios donde la banca tradicional no llega.***

Atendimos las necesidades de financiación de los diversos sectores de la economía a través de nuestra segmentación, desembolsando \$4.6 billones en 579,239 operaciones, en su gran mayoría al sector agropecuario. El 41.02% tuvo como fuente recursos de FINAGRO, lo que les permite acceder a grandes beneficios como bajas tasas de interés, programas de tasa subsidiada, garantías del Fondo Agropecuario de Garantías FAG y acceso al Incentivo a la capitalización rural ICR. G4-9

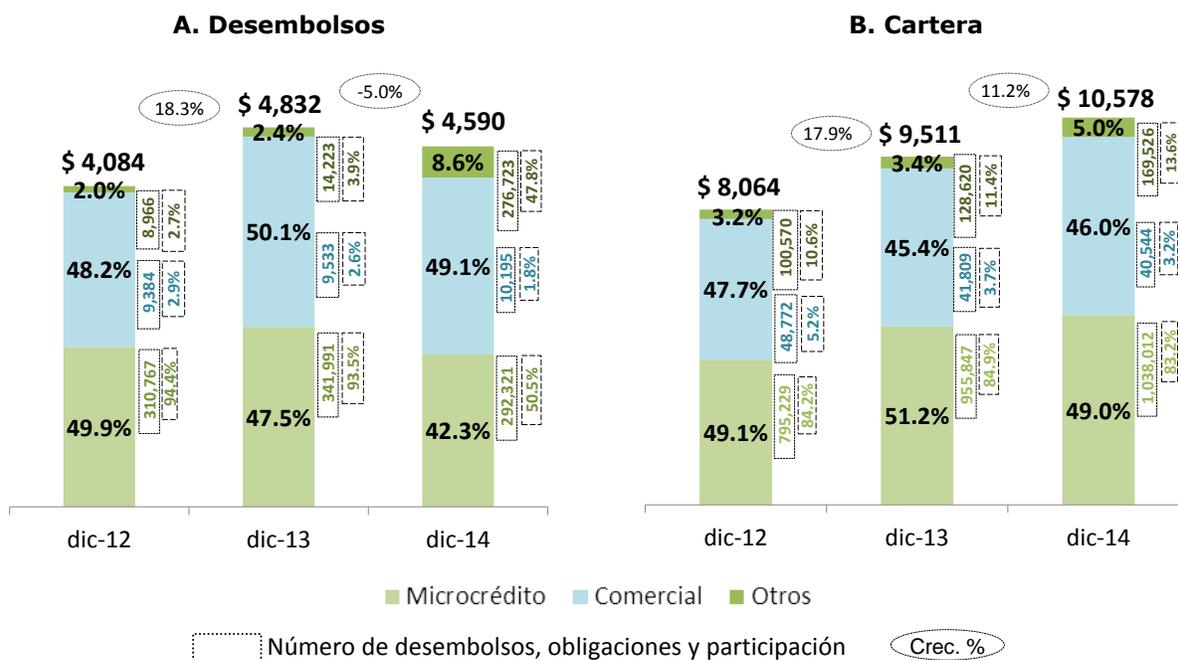


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Nuestra cartera total superó los \$10.6 billones a través de 1.2 millones de obligaciones, con las cuales financiamos microcréditos (49.01%) y cartera comercial (46.01%).

**Gráfico N° 39. Valor desembolsos y cartera por modalidad**  
(Cifras en miles de millones)



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Otros: corresponde a operaciones de consumo y vivienda. Modalidad de cartera de acuerdo a Superintendencia Financiera, es decir, microcrédito hace referencia a créditos de bajo monto de acuerdo a la regulación. Desembolsos incluye utilidades de Tarjetas de Crédito y Cartera los sobregiros; tener en cuenta que las cifras previas a 2014 no contienen esta información.

El 42.96% (\$2.0 billones) del valor desembolsado fue destinado a clientes de la **Banca Agropecuaria**, con lo cual concentramos el 59.37% de la cartera en dicho segmento. En general, otorgamos nuevos préstamos a más de 200,000 clientes de esta banca, especialmente a pequeños productores agropecuarios, **fortaleciéndonos como la primera entidad financiera en brindarles soluciones de financiación.**

Por otro lado, en el caso de la **Banca Empresarial** a través de la cual atendemos empresas privadas, principalmente agroindustriales, con ventas anuales superiores a \$15,000 millones, continuó la senda de crecimiento observada en 2013, ya que realizamos nuevas colocaciones por \$1.1 billones, alcanzando así una participación de 14.64% en la cartera total de préstamos. Los importantes incrementos de esta cartera durante los últimos dos años, fueron resultado del enfoque en el financiamiento a largo



Banco Agrario  
de Colombia

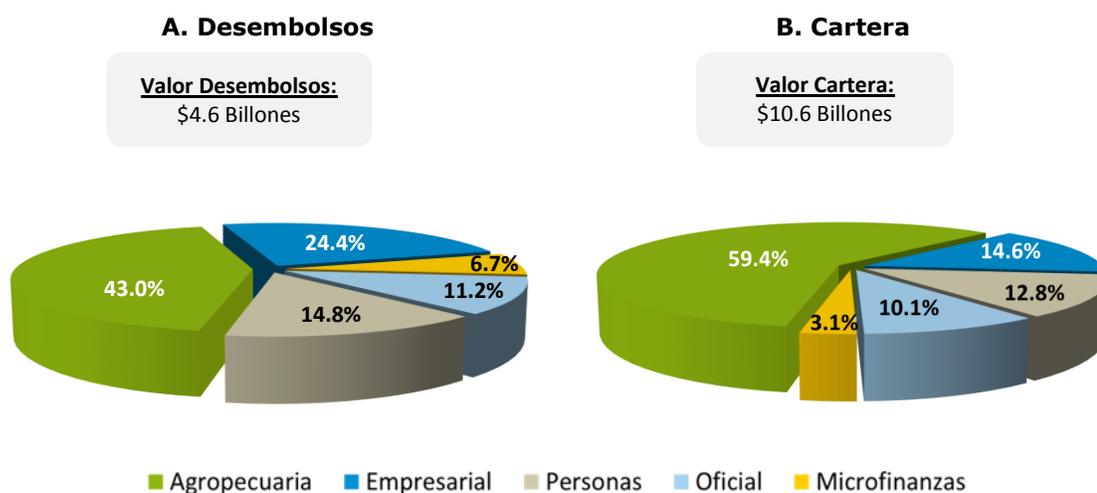
Hay más campo  
para todos

plazo de planes de inversión o expansión, destacándose los desembolsos a ingenios azucareros, así como a empresas productoras de alimentos y del sector avícola.

Por su parte, la **Banca Oficial** también registró un importante crecimiento de la financiación de los planes de desarrollo y de inversión en bienes públicos rurales de entidades territoriales, especialmente de municipios de categorías 4, 5 y 6, así como de Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE). Es de resaltar nuestra participación en la operación liderada por la Financiera del Desarrollo Territorial (FINDETER) para la sustitución de los bonos de agua, además del contrato de empréstito firmado con EPM por \$116,000 millones con un plazo de 16 años.

**Gráfico N° 40. Desembolsos y cartera de créditos por banca**

G4-8



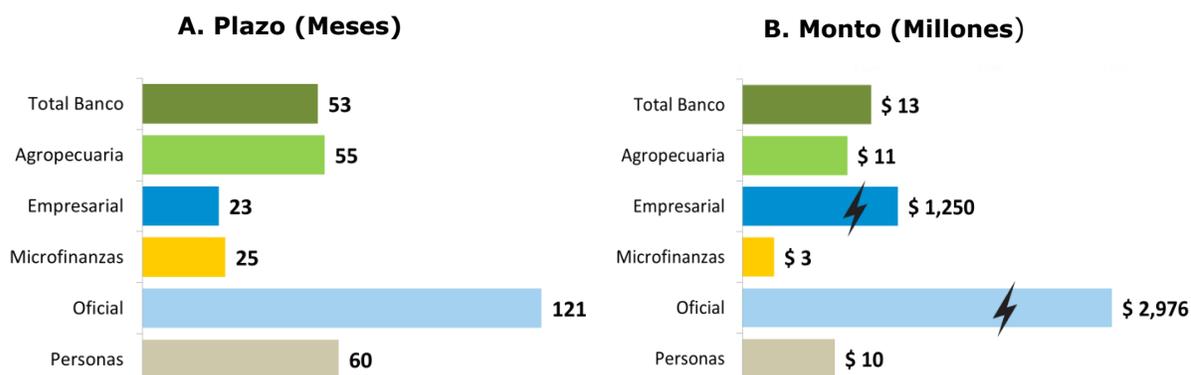
**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos incluye utilidades de Tarjetas de Crédito y Cartera los sobregiros.

El monto promedio de los nuevos desembolsos fue de \$13 millones a un plazo de 53 meses, con lo cual confirmamos nuestro enfoque en créditos de bajo monto, específicamente los dirigidos a las Bancas Agropecuaria, Microfinanzas y Personas.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

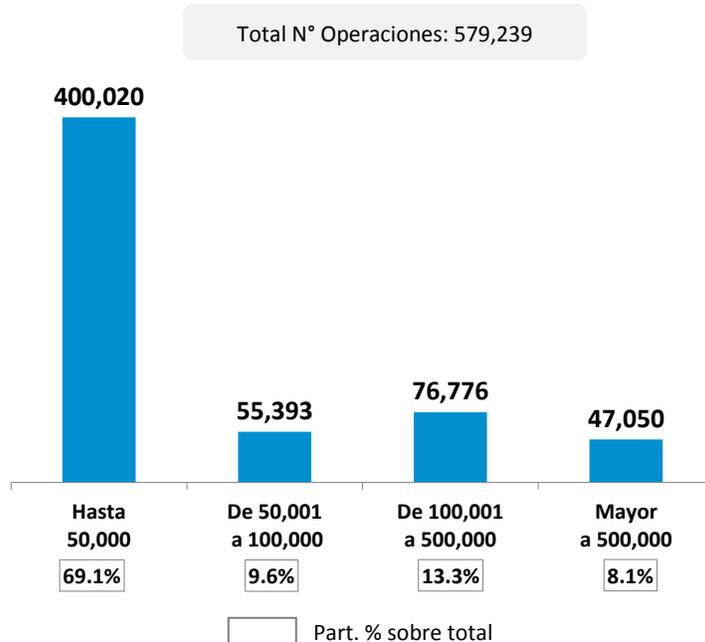
**Gráfico N° 41. Promedio de desembolsos de créditos por banca**

**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos NO incluye utilidades de Tarjetas de Crédito.

Por distribución geográfica, **efectuamos el 69.06% de nuestras nuevas operaciones de crédito a clientes ubicados en los municipios más pequeños del territorio nacional**, con tamaños de población inferiores a 50,000 habitantes, ratificando nuestro apoyo al desarrollo económico y social de las poblaciones periféricas.

**Gráfico N° 42. Operaciones de desembolsos por tamaño de población**

G4-8



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Captaciones del Público

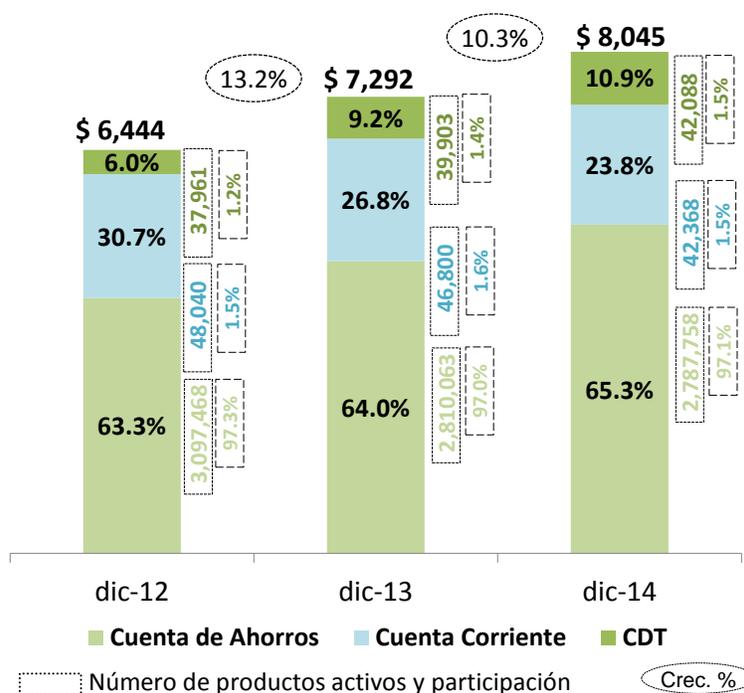
*Nuestros productos de ahorro atienden en su mayoría a las poblaciones de municipios más pequeños del país.*

Continuamos incentivando el ahorro en los colombianos como un motor de crecimiento económico del país, por lo cual nuestras captaciones del público ascendieron a \$8.0 billones, presentando un aumento de 10.33% respecto a 2013.

Las cuentas de ahorro siguieron presentando la mayor participación con 65.27% y un total de 2.8 millones de cuentas activas. De estas últimas, 1.8 millones correspondieron a cuentas de ahorro electrónico, a través de las cuales efectuamos el pago de subsidios del Gobierno a las poblaciones menos favorecidas (Programa Más Familias en Acción).

**Gráfico N° 43. Captaciones del público**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

G4-4



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Banco Agrario  
de Colombia

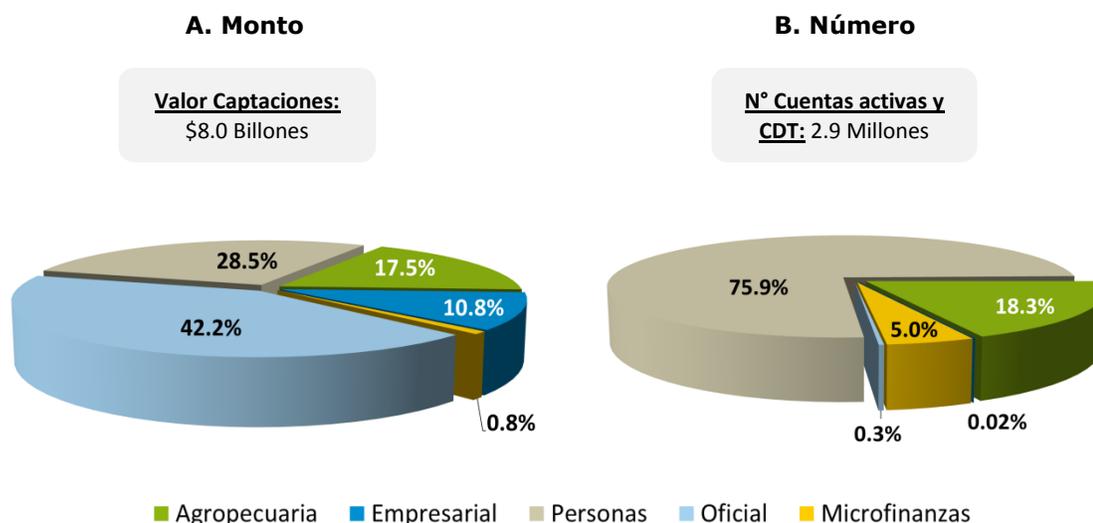
Hay más campo  
para todos

Por segmentos, nuestros clientes de la **Banca Oficial** mostraron la mayor participación (42.15%) dentro del total de captaciones, seguida de **Banca Personas** (28.54%) y **Agropecuaria** (17.55%).

Las Bancas Oficial y de Personas concentraron, proporcionalmente, el 68.72% del valor de nuestros certificados de depósito a término y el 69.90% de las cuentas de ahorro, mientras que el monto de la cuenta corriente se agrupó en la Banca Oficial (70.71%).

**Gráfico N° 44. Captaciones del público por banca**

G4-8



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo. Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

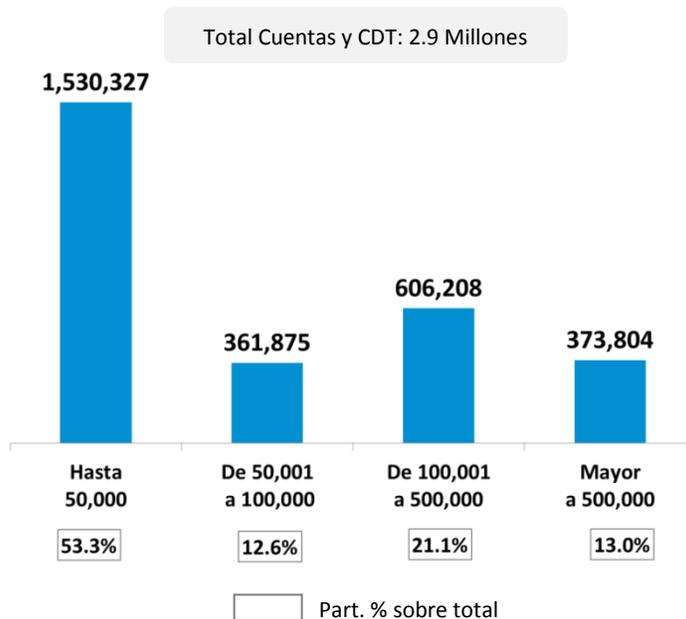
En general, el 53.28% de nuestros productos de ahorro activos pertenecen a clientes ubicados en municipios cuya población no supera los 50,000 habitantes y específicamente, el **28.14% de productos de captación se encuentra fomentando el ahorro en aquellas poblaciones de hasta 20,000 habitantes.**



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Gráfico N° 45. Número de cuentas activas y CDT por tamaño de población



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

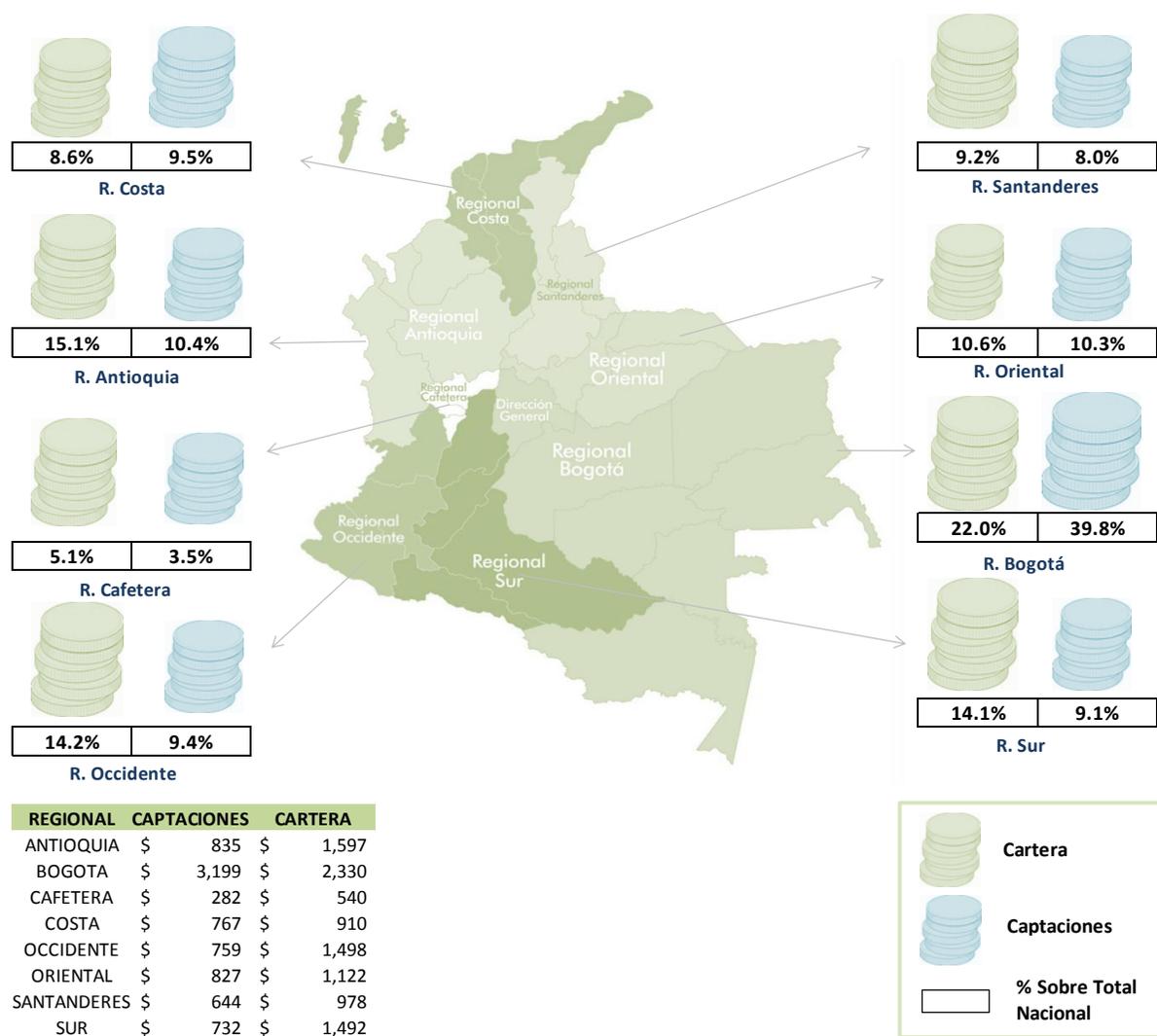


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Gráfico N° 46. Captaciones y cartera por regional

G4-8



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Total nacional incluye Tarjetas de Crédito.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

G4-4

## Servicios Bancarios

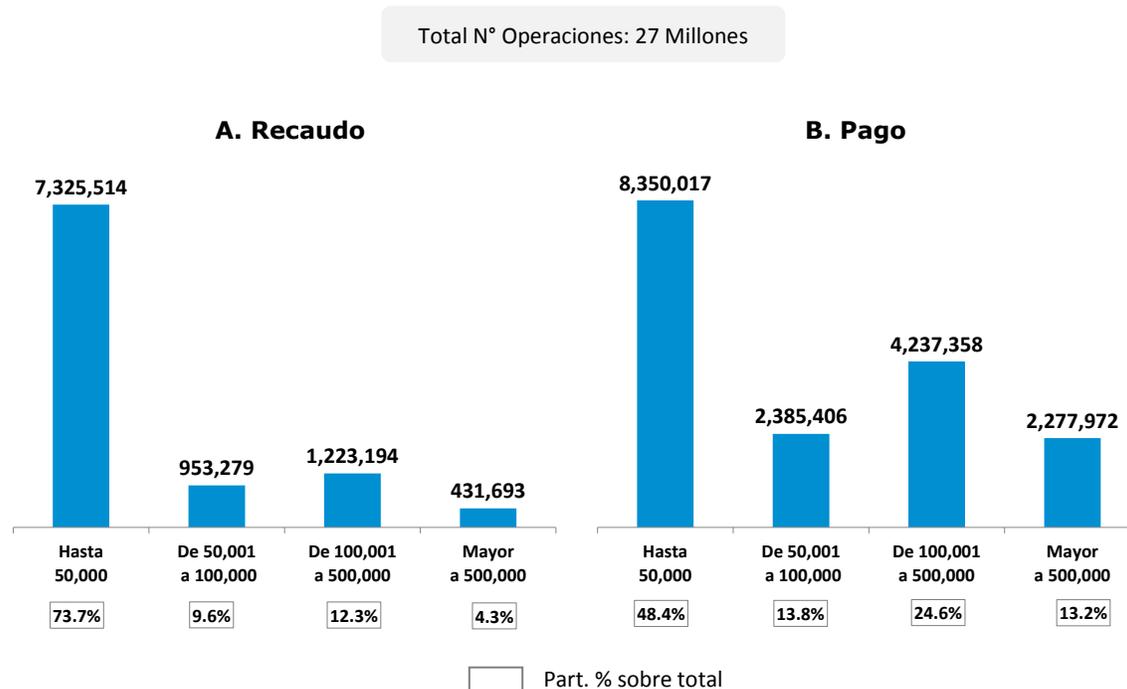
### Convenios

A través de nuestros servicios de recaudo y pago, atendimos un total de 27 millones de operaciones por un valor de \$10.8 billones durante 2014, con lo cual apoyamos el flujo de dinero de la economía del país, sirviendo como medio de recaudo principalmente a empresas comerciales y confirmando nuestro papel en la gestión social, como agente activo en los pagos de subsidios del Gobierno, dentro de los cuales se encuentran Más Familias en Acción, víctimas de la violencia, desplazados, pagos por reparación administrativa; entre otros.

Nuestro sistema de pagos y recaudos se extiende en todo el territorio nacional; sin embargo, el número de operaciones de recaudo se concentró en un 73.75% en municipios con población de hasta 50,000 habitantes, mientras que los pagos lo hicieron en un 48.40% en estos mismos municipios.

**Gráfico N° 47. Número operaciones por tamaño de población**

G4-8



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.



Banco Agrario  
de Colombia

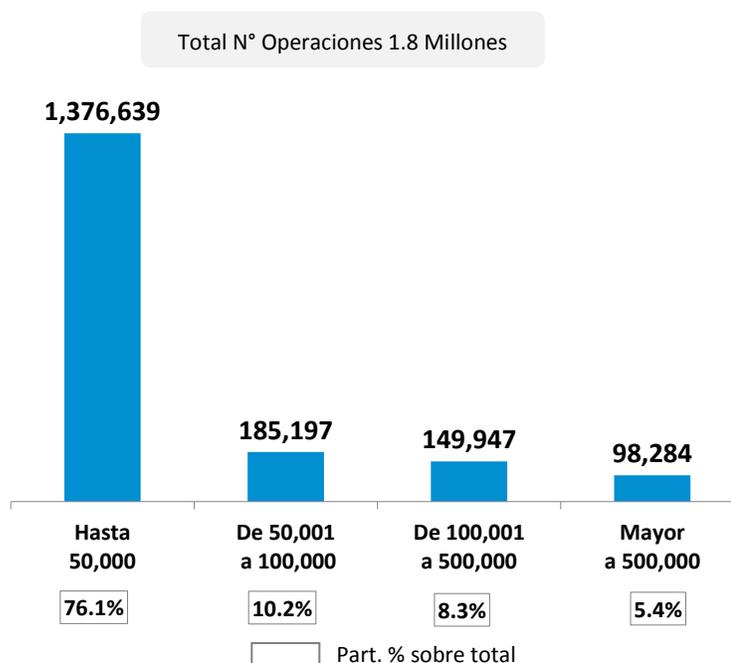
Hay más campo  
para todos

## Transferencias Interbancarias ACH – CENIT

A través del sistema transaccional del Banco de la República, recibimos de otras entidades financieras \$14.3 billones por transferencias a cuentas de nuestros clientes, principalmente, hacia aquellos que se encuentran en municipios con baja densidad poblacional (hasta 50,000 habitantes) o nula competencia bancaria, donde concentramos el 76.05% del total de transacciones (1.8 millones).

G4-8

**Gráfico N° 48. Número de operaciones por tamaño de población**



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo  
Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
Cifras de población extraídas de DANE.

## Consignación Nacional

A través de nuestra extensa red de oficinas atendimos las necesidades de consignaciones a nivel nacional de todos nuestros clientes y usuarios, alcanzando un valor de \$5.1 billones y un total de 1.9 millones de transacciones, movilizándolo en mayor medida desde municipios con baja densidad poblacional hacia ciudades principales.



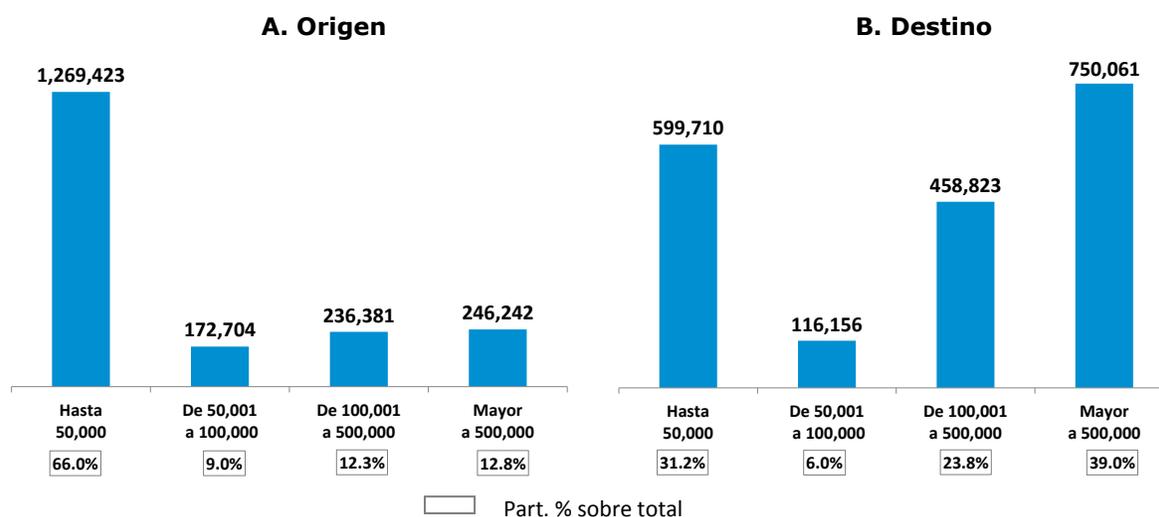
Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

### Gráfico N° 49. Número de consignaciones nacionales por tamaño de población

G4-8

Total N° Operaciones 1.9 Millones



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

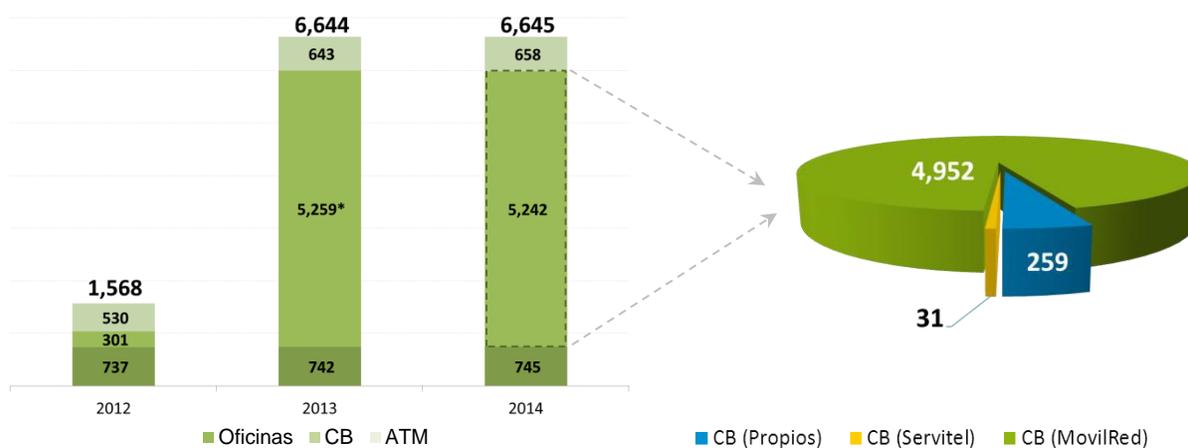
## Canales

G4-22

Con la apertura de tres nuevas oficinas (Líbano, Fresno y Campoalegre), aumento de 15 cajeros automáticos, y la depuración operativa de puntos de corresponsalía, contamos con 6,645 puntos de contacto al servicio de nuestros clientes, usuarios y beneficiarios de programas especiales del Gobierno Nacional, facilitando el acceso a nuestros productos y servicios en todo el territorio.

G4-13

### Gráfico N° 50. Número de canales (Puntos de Contacto)



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones y Vicepresidencia Agropecuaria (Unidad Comercial de Canales). Cálculos Vicepresidencia Financiera.. En el informe de 2013 se había incluido la red potencial, sin embargo, para el presente informe realizamos la depuración operativa de 1,715 puntos de corresponsalía bancaria.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Del total de nuestras oficinas, 25 hacen parte del programa del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el cual se financia la apertura y operación de oficinas y corresponsales bancarios de la Red Social a nivel nacional. Dado lo anterior y de acuerdo a la resolución N° 468 de 2014, se ordenó transferir \$982 millones para la asignación de los recursos a dichas oficinas, de los cuales ya fueron efectivos \$409 millones.

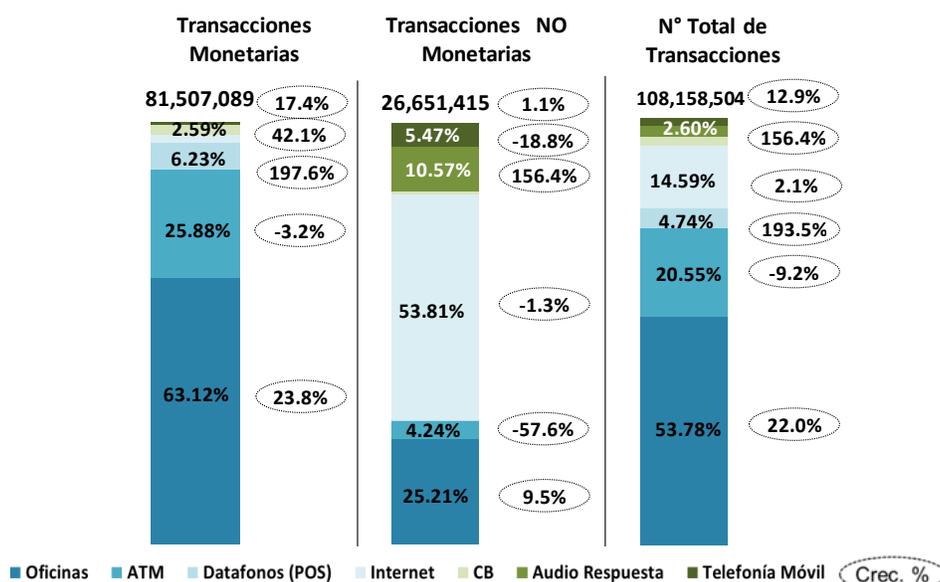
G4-EC4

En cuanto al uso de nuestros canales, promovimos los canales alternos y continuamos ofertando mayores mecanismos transaccionales a nuestros clientes y usuarios, con lo cual alcanzamos una vinculación de 153,046 clientes a Banca Móvil, quienes realizaron 1.8 millones de transacciones a través de este canal. Así mismo, incrementamos el número de usuarios inscritos a Banca Virtual (Internet) logrando un total de 15 millones de transacciones durante el año 2014.

No obstante, nuestros clientes y usuarios efectuaron un total de 108 millones de transacciones, donde el 53.78% fue en oficinas, con una variación anual del 22.00%, canal en el cual se continúa concentrando el mayor porcentaje del valor transado (79.90%). Respecto a nuestros Datáfonos y el canal Audiorespuesta, éstos presentaron aumentos significativos en transaccionalidad durante el 2014.

G4-9

**Gráfico N° 51. Número de transacciones por canal**



Fuente: Vicepresidencia de Operaciones. Cálculos Vicepresidencia Financiera



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Cobertura

A septiembre de 2014, seguimos siendo la entidad con mayor extensión de red en el territorio colombiano a través de corresponsales y oficinas, con lo cual individualmente tenemos el mayor índice de cobertura, dado que nos encontramos en el 93.83% del total de municipios del país, especialmente, con oficina bancaria. En contraste, el Sistema Bancario mostró un índice del 97.28%, explicado por corresponsales bancarios.

De los 1,034 municipios donde tenemos presencia, en **472 somos la única entidad bancaria a través de oficina, facilitando el acceso al sistema financiero a más de 6 millones de personas**, convirtiéndonos en el principal motor de ahorro y crédito en dichos municipios. Igualmente, los corresponsales propios hacen presencia en 153 municipios como único servicio financiero, logrando beneficiar a más de 500,000 habitantes.

FS13

Asimismo, el 83.76% de nuestras oficinas (624) están ubicadas en poblaciones con menos de 50,000 habitantes.

**Tabla N° 6. Cobertura por regional**

Regional	Total Municipios	Oficinas		Corresponsales		Total	
		Sistema*	BAC	Sistema*	BAC	Sistema*	BAC
Antioquia	185	42.7%	69.7%	98.9%	69.2%	98.9%	91.9%
Bogota	167	43.7%	67.1%	97.0%	71.3%	97.0%	91.6%
Cafetera	64	54.7%	79.7%	100.0%	76.6%	100.0%	98.4%
Costa	160	29.4%	48.1%	98.1%	66.9%	98.1%	86.9%
Occidente	137	27.0%	63.5%	96.4%	79.6%	96.4%	94.9%
Oriental	152	17.1%	60.5%	92.8%	67.1%	92.8%	96.1%
Santanderes	123	22.8%	62.6%	96.7%	70.7%	96.7%	96.7%
Sur	114	31.6%	85.1%	100.0%	89.5%	100.0%	100.0%
<b>Total Nacional</b>	<b>1,102</b>	<b>32.8%</b>	<b>65.5%</b>	<b>97.3%</b>	<b>72.9%</b>	<b>97.3%</b>	<b>93.8%</b>

G4-8

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades. Cálculos Vicepresidencia Financiera. \* Cifras Sistema no incluyen a Banco Agrario.



Banco Agrario  
de Colombia

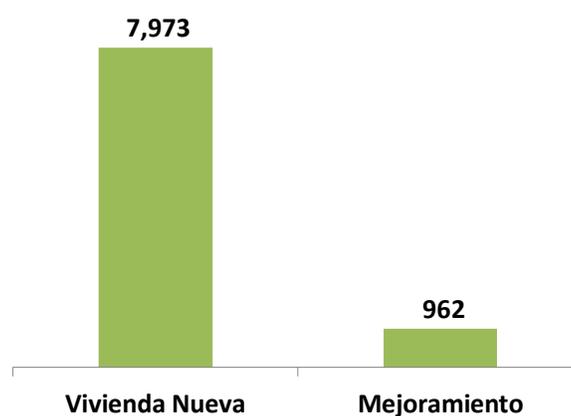
Hay más campo  
para todos

## Programa de Administración de Vivienda de Interés Social Rural (VISR)

De conformidad con la función que nos asignó el Gobierno Nacional mediante Decreto 2419 del 30 de noviembre de 1999, hemos gestionado la materialización del Subsidio de Vivienda de Interés Social Rural (VISR) en una solución de vivienda para las familias colombianas del sector, asignando recursos que cumplan con las condiciones satisfactorias de espacio, salubridad, saneamiento básico y calidad estructural, contribuyendo al desarrollo económico, social del país y mejorando la calidad de vida de las poblaciones de escasos recursos, del sector rural. G4-4

Es así como en el 2014 entregamos 8,935 soluciones de vivienda, de las cuales 7,973 fueron viviendas nuevas y 962 correspondieron a reparaciones.

**Gráfico N° 52. Número de soluciones de vivienda entregadas**



**Fuente:** Gerencia de Vivienda

Los departamentos en donde se concentró el 48.90% de las entregas de soluciones de vivienda rural fueron: Cauca (17.40%), Bolívar (16.20%) y Nariño (15.30%). El restante 51.10% de entregas se distribuyeron en 20 departamentos. G4-8



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Tabla N° 7. Soluciones de vivienda por departamento**

Departamento	Soluciones de Vivienda Entregadas	Porcentaje	Departamento	Soluciones de Vivienda Entregadas	Porcentaje
Cauca	1,553	17.4%	Huila	175	2.0%
Bolívar	1,446	16.2%	Valle	138	1.5%
Nariño	1,368	15.3%	Magdalena	130	1.5%
Santander	598	6.7%	Meta	130	1.5%
Boyacá	578	6.5%	Caldas	107	1.2%
Cundinamarca	527	5.9%	Risaralda	53	0.6%
Tolima	502	5.6%	Nte Santander	35	0.4%
Córdoba	379	4.2%	Caquetá	30	0.3%
Antioquia	359	4.0%	Quindío	29	0.3%
Guajira	312	3.5%	Putumayo	20	0.2%
Sucre	250	2.8%	Casanare	4	0.0%
Cesar	212	2.4%	<b>Total General</b>	<b>8,935</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Gerencia de Vivienda.

Como resultado de un trabajo permanente en capacitaciones, acompañamientos y orientaciones, respecto a la coordinación, formulación y presentación de proyectos de vivienda rural, hoy podemos dar cuenta de que se ejecutó el 99.90% de los recursos disponibles del presupuesto VISR establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

**Tabla N° 8. Recursos y adjudicaciones subsidios VISR 2014**  
(Cifras en millones de pesos. Corte: 30 de diciembre de 2014)

Bolsa	Programa	Presupuesto	
		Disponible	Adjudicado
Víctimas	Postulación permanente	\$ 79,176	\$ 79,176
	Programa estratégico Incoder	\$ 824	\$ 820
Departamental y Sectorial	Convocatoria VISR mejoramiento 2013-1	\$ 15,137	\$ 15,137
	Contrato Plan Boyacá	\$ 8,615	\$ 8,615
	Programa estratégico Pacto Agrario	\$ 1,721	\$ 1,721
	Convocatoria VISR 2013-2	\$ 296,370	\$ 296,370
	Conpes Cauca	\$ 6,700	\$ 6,684
	Contrato Plan Sur Tolima	\$ 11,500	\$ 11,492
	Contrato Plan Norte Cauca	\$ 17,500	\$ 17,484
	Mindefensa - segunda fase indígenas	\$ 4,990	\$ 4,990
	Programa estratégico Incoder	\$ 1,495	\$ 1,238
	<b>Total Avance</b>		<b>\$ 444,028</b>

**Fuente:** Gerencia de Vivienda

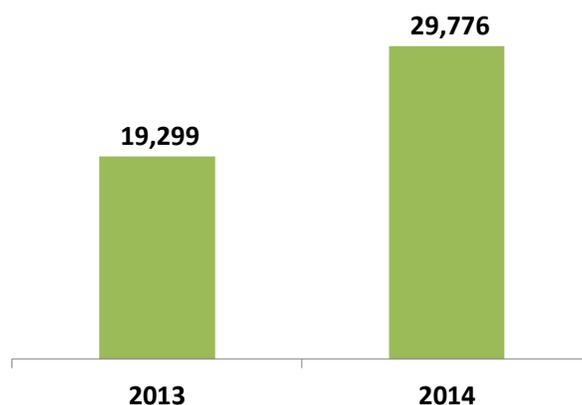


Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Con los recursos adjudicados, subsidiamos 29,776 soluciones de vivienda rural, de las cuales el 95.00% correspondieron a vivienda nueva, mientras que el 5.00% restante fueron mejoramientos. Por lo tanto, frente al año 2013 superamos la asignación de dicha vigencia en más de 10,477 soluciones de vivienda, fruto del incremento en 61.90% del presupuesto para el Programa VISR en el 2014 (\$443,727 millones), con relación al 2013 (\$274,019 millones).

**Gráfico N° 53. Número de subsidios VISR asignados**



**Fuente:** Gerencia de Vivienda.

Por otra parte, durante el 2014 desembolsamos \$126,513 millones en recursos destinados a proyectos VISR, lo que representó un 11.90% más frente a lo registrado en 2013 (\$113,874 millones).

Así mismo, podemos afirmar que el programa retomó su enfoque de atención a la población rural, de bajos recursos y víctima, con un 93.50% de asignación de recursos a proyectos VISR y el 6.50% restante para Ola Invernal; mientras que en 2013 esta distribución fue del 48.00% y 52.00%, respectivamente.

Es así como en los últimos cuatro años entregamos cerca de 49,910 soluciones de vivienda de interés social y rural, distribuidos en 29 departamentos, permitiendo que cada vez más campesinos puedan acceder a una vivienda rural digna, constituyéndose en un avance para las políticas de desarrollo social y lucha contra la pobreza.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Servicio al Cliente

Uno de nuestros pilares estratégicos es el servicio, el cual nos lleva a ser más competitivos en el sector, estableciendo relaciones duraderas y rentables con los clientes, es por ello que disponemos de diferentes canales y mecanismos para que los consumidores financieros se comuniquen y nos retroalimenten sobre los productos y servicios. Entre nuestros canales habilitados, se encuentran:

- **Telefónico:** Contacto Banagrario, línea gratuita 018000- 915000 y 5948500 en Bogotá.
- **Escrito:** Red de oficinas, Defensor del Consumidor Financiero, Superintendencia Financiera de Colombia, Revisoría Fiscal y otros entes de control o fiscalizadores y la Gerencia de Servicio al Cliente.
- **Internet:** [www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co) link servicio al cliente, opción de contáctenos, servicio de chat o correo electrónico [servicio.cliente@bancoagrario.gov.co](mailto:servicio.cliente@bancoagrario.gov.co)

Del mismo modo, con el propósito de incrementar la satisfacción de nuestros clientes, instalamos el servicio de turnos y pantallas en 68 oficinas, ubicadas en ciudades principales e intermedias, con las cuales organizamos y priorizamos la atención, informamos a los consumidores financieros sobre el portafolio servicios y productos, beneficios, recomendaciones de seguridad, tips de educación financiera, entre otros.

Igualmente, implementamos la jornada extendida en 12 oficinas, pasando de prestar un servicio de atención de 6 horas a 10.5 horas diarias (incremento del 75.00%), logrando trasladar el 11.00% de operaciones en el horario de 7:00 a 8:00 am y el 20.00% entre las 4:00 y 7:00 pm.

## Atención de Peticiones, Quejas y Reclamos

Mediante la atención a través de la herramienta de Peticiones Quejas y Reclamos (PQR) logramos, entre otros, conocer las necesidades de nuestros clientes y fomentar la lealtad e incrementar la buena imagen institucional al resolver efectivamente sus inquietudes o inconvenientes.

De este modo, en 2014 nuestra herramienta registró que a través de los diferentes canales de comunicación se solicitaron 49,288 requerimientos por parte de clientes y usuarios, presentando un incremento del 26.90% respecto al año inmediatamente



anterior (38,847). Del total recibido, el 67.00% correspondió a quejas y reclamos, y el 33.00% restante a solicitudes.

Así mismo, en este año cerramos 49,512 PQR, lo que significó un 31.00% más que en el 2013. Adicionalmente, pese a que hubo un incremento de los casos recibidos, disminuimos los pendientes al cierre, pasando de 2,197 en 2013 a 1,640 en 2014, gracias al compromiso y a la concientización de la oportunidad con nuestros clientes y usuarios.

## Contacto Banagrario – Servicio de Call Center

Durante el 2014 atendimos de forma personalizada 3.1 millones de llamadas de clientes y usuarios, 62.50% más que en 2013; registrando un nivel de servicio del 83.00% y un tiempo promedio de duración de 112 segundos, disminuyendo en 15 segundos dicho tiempo respecto a 2013. Lo anterior, producto de una dinámica campaña de divulgación que nos ha permitido afianzar e incrementar el uso de este canal, conservando nuestro alto nivel de servicio.

En la atención de los clientes del convenio de Familias en Acción, a través del call center, recibimos 5.4 millones de llamadas, de las cuales 4.6 millones fueron atendidas directamente por el IVR (Sistema Automático de Respuesta) y 724,000 por agentes del servicio.

Con el fin de atender cualquier denuncia en contra de los principios de ética y G4-57 transparencia, a través de la línea Transparente atendimos 370 llamadas, de las cuales dimos traslado a nueve casos a la Oficina de Control Disciplinario para su respectiva investigación.

Adicional a los mecanismos de atención ya mencionados, en el 2014 alcanzamos importantes logros en la puesta en marcha de nuevos servicios de atención:

- A partir del mes de agosto, instalamos 21 teléfonos semipúblicos en las oficinas de mayor transaccionalidad, con el fin de apoyar el proceso de descongestión y el posicionamiento del canal de Contacto Banagrario. Al cierre del año recibimos 11,492 consultas a través de estos teléfonos.
- A mediados del mes de diciembre, implementamos el nuevo servicio del IVR transaccional, sistema que busca optimizar y potencializar dicho canal.



## Sistema de Atención al Consumidor Financiero – Programa de Educación Financiera

Comprometidos con el uso adecuado de los servicios bancarios por parte de nuestros consumidores financieros y demás grupos de interés, durante el 2014 realizamos diversos programas y actividades llevando a todo el territorio nacional la campaña “Hay más campo para la educación financiera”, dirigida a individuos y gremios, con el objetivo de educar financieramente a nuestros consumidores para que cuenten con criterios y conocimientos de decisión responsable a la hora de administrar sus recursos.

**Tabla N° 9. Programas de Capacitación**

Programa	2014	
	Jornadas Realizadas	Personas Capacitadas
Escuelas y Colegios	138	6,607
Eventos	8	888
Gremios	18	858
Etnias y Minorías	5	220
PNSC	6	289
Brigadas Comerciales	45	2,182
Reparación de Víctimas	12	536
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>11,580</b>

PNSC: Plan Nacional Servicio de Capacitación.

**Fuente:** Gerencia de Servicio al Cliente.

Por otra parte, en concordancia con el auge de las redes sociales, compartimos mensajes y consejos de seguridad, incentivamos el uso de canales de atención y reforzamos nuestra educación financiera por medio de ellas.

Así mismo, implementamos una aplicación de Educación Financiera que le permite al consumidor financiero aprender de manera fácil y didáctica los diferentes conceptos matemáticos y financieros.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Modelo de Atención y Servicio CAMPO

En búsqueda de la excelencia en el servicio, efectuamos el relanzamiento del modelo cimentado en la palabra CAMPO, que reúne todos los atributos necesarios para entregar un servicio con altos estándares: **Calidad, Actitud, Modernidad, Productividad y Oportunidad**; sobre este modelo realizamos capacitaciones a oficinas y diferentes áreas de la entidad, campañas a través de correo electrónico y medios de comunicación internos; conferencias con expertos en servicio como ventaja competitiva; actividades con las cuales perseguimos sensibilizar a todo nuestro equipo de trabajo, involucrándolos en la campaña interna de **Yo hago parte del servicio y ¿Tú?**.

## Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes

Realizamos la medición anual del nivel de satisfacción con una muestra de 2,807 G4-PR5 clientes, a través de encuestas presenciales, telefónicas y sesiones de grupos focales, obteniendo como índice **4.6 sobre 5.0**, el cual se mantuvo respecto a 2013.

Encontramos que a diferencia del año anterior crecieron los clientes en zona de insatisfacción y los clientes en zona neutral, debido principalmente a la no aprobación de créditos y las demoras en tiempos de respuesta, en especial para los clientes de la Banca de Personas, aspectos sobre los cuales estamos implementando planes de acción.

Los indicadores de los procesos evaluados muestran estabilidad de manera general: relación y asesoría, instalaciones locativas y Gerentes de Cuenta, por tanto la satisfacción general fue afectada esencialmente por variables externas a nuestros procesos, por ejemplo, la no aprobación de créditos.

Por otra parte, por primera vez realizamos el estudio de Mystery Shopper con el fin de medir de manera cualitativa la calidad del servicio que se presta a nuestros clientes, en el cual evaluamos los atributos de servicio: cortesía y empatía, enmarcados en nuestro Modelo de Servicio – CAMPO. El resultado obtenido mostró como fortalezas en los funcionarios su presentación personal y como oportunidades de mejora la correcta utilización de los protocolos de servicio, así como indagar más a nuestros clientes en el momento de que se acerquen a nuestras instalaciones.





## Gestión de Procesos

### Infraestructura Física

Continuamos esforzándonos en generar un ambiente confortable dentro de las instalaciones de nuestras oficinas bancarias y contar con espacios correctamente diseñados, construidos y desarrollados, con el fin de mejorar nuestro posicionamiento tanto con los clientes internos como externos.

Es así como en el marco del proyecto Adecuación de Oficinas de las fases I, II y III, de las 531 sedes bancarias a remodelar, 527 oficinas se encuentran totalmente adecuadas a la imagen corporativa del Banco, y se estima que en abril de 2015 se cuente con el cien por ciento (100%) de las proyectadas. G4-EC7

Adicionalmente hemos venido adelantando el denominado Plan 190, que consiste en la adecuación, mantenimiento e implementación de la imagen corporativa en aquellas oficinas que no formaron parte del proyecto de Adecuación, adaptando así 54 sedes en 2014, 45 más que en 2013.

Asimismo, en pro de llevar las oficinas a locales más espaciosos, mejor ubicados y con excelente infraestructura física trasladamos de ubicación nueve sedes situadas en los municipios de Barichara, Jenesano, Suárez, Samaná, Jericó, Pital, Santa Rosa de Cabal, San Benito Abad y Arboletes.

También continuamos con la expansión de nuestra red, abriendo tres oficinas y terminamos obras para la apertura de la oficina de Córdoba y reapertura de la oficina El Tambo, las cuales iniciarán su operación en el primer trimestre de 2015.

Por otro lado, derivado de la consultoría de estudio y diseño de ingeniería para la adecuación del edificio de Dirección General realizada un año atrás, iniciamos las obras de nuestra principal sede administrativa bajo los criterios de certificación internacional LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design), con lo cual los objetivos medioambientales del Banco, del diseño arquitectónico, de los estudios y esquemas de ingeniería, de las especificaciones técnicas y de la construcción misma, estarán alineados y orientados a cumplir con los principales requisitos del sistema de clasificación de edificios sostenibles en la categoría "New Construction and Major G4-EC7



Renovations” del USGBC® (United States Green Building Council) lo que nos representará ahorros significativos en los consumos de agua y energía cercanos al 45.00%.

G4-EN6

Para dar inicio a nuestras remodelaciones, durante el transcurso del año realizamos el proceso de adaptación de las oficinas para el traslado de los funcionarios a sedes definitivas y transitorias esto con el fin de generar comodidad y bienestar a nuestros colaboradores. Entre los elementos esenciales que han sido incluidos en el concepto de nuestra nueva sede se encuentran los criterios de diseño y construcción sostenible, uso eficiente de agua y energía, calidad interna del aire, optimización y automatización de instalaciones, iluminación, seguridad y confort, entre otros aspectos.

G4-EC7

El diseño estará basado en criterios de oficina abierta, con mobiliarios ergonómicos, espacios más transparentes, logrando vistas al exterior, circulaciones más amplias, mayor iluminación natural. Además contará con dos salas de juntas y seis puntos de encuentro por piso, una amplia cafetería con dos terrazas verdes, salón de entretenimiento, entre otros elementos, los cuales contribuirán a optimizar nuestros procesos y a mejorar el ambiente laboral y la salud de los colaboradores.

Esta obra de remodelación será la primera edificación pública del país en obtener una certificación LEED®, alcanzando este objetivo una vez se encuentre operando la nueva sede a finales del 2015.

## Infraestructura Tecnológica

En 2014 gestionamos los procesos tecnológicos, la infraestructura hardware y software y el talento humano en función de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos con el propósito de construir el mejor servicio hacia la organización y sus interesados.

Para ello, trabajamos activamente en la construcción, mejoramiento y optimización, de nuestras plataformas tecnológicas, obteniendo logros significativos entre los que se destacaron:

- La culminación de la fase de instalación de los Servicios IP, disponiendo de beneficios como: telefonía IP en 741 oficinas, Dirección General, Gerencias Regionales y Centros de Operaciones Bancarias, videoconferencia que conecta las Gerencias Regionales con las diferentes Vicepresidencias y la Presidencia.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Estas mejoras redundan en el incremento de productividad de nuestro equipo de trabajo, brindando herramientas que garantizan una comunicación oportuna y segura entre las diferentes sedes.

- El fortalecimiento de la red de comunicaciones y seguridad perimetral del Banco, con lo cual disponemos de una robusta y moderna infraestructura tecnológica que además de ofrecer mayores capacidades de comunicación, brinda más seguridad a las plataformas que protegen los sistemas de información publicados en internet.
- El cubrimiento en la totalidad de las oficinas con canales de comunicaciones de respaldo, lo cual garantiza la continuidad de los servicios críticos en caso de falla.
- La implementación de un esquema central de contingencia que nos permite operar con los servicios críticos en el Centro Alterno de Procesamiento en caso de inconvenientes mayores o desastres en el Centro Principal de Procesamiento.

Adicionalmente, desde el frente tecnológico apoyamos el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios, que demandaron 304 requerimientos para un total de 51,321 horas de desarrollo, que buscaron disminuir la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad y aumentar nuestra participación en el mercado, entre ellos estuvo:

- Implementación del Estándar EMV (Europay MasterCard VISA), el cual consistió en la migración a la tecnología chip de todas nuestras tarjetas débito y crédito, con el ánimo de cumplir estándares internacionales para incrementar la seguridad transaccional de nuestros clientes.
- Automatización de la Venta de Seguros disminuyendo el proceso operativo en la venta del producto.
- Mejoras al portal web de depósitos judiciales que permitieron habilitarlo para consultas en 2,370 despachos y para transacciones en 100; lo que trajo como resultado la disminución de la carga operativa en las oficinas.
- Efectuamos 120,000 pagos de subsidios del Gobierno Nacional a través de biometría en 672 puntos de nuestros corresponsales Movilred, mejorando el



tiempo de atención y facilitando un canal alternativo más cómodo y de menor costo para la población no bancarizada.

## Contratación

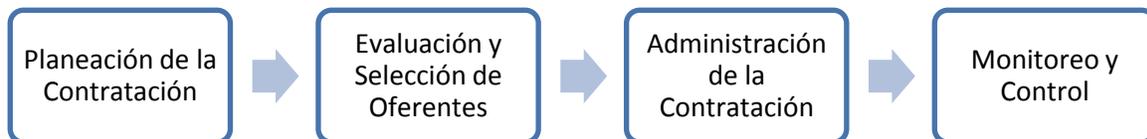
G4-12

Administramos de forma integral, eficiente y eficaz los procesos de contratación, para la adquisición o arrendamiento de bienes y servicios, en armonía con nuestro marco normativo y de conformidad con nuestras necesidades, con el fin de asegurar los diferentes productos y servicios que ofrecemos a todos los clientes y usuarios.

En busca de mejores prácticas para evitar la corrupción y mejorar la percepción de nuestros clientes y proveedores, optimizamos el proceso de Gestión de Contratación, con el fin de disminuir los tiempos buscando eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo y de esta manera fortalecer la asesoría y el acompañamiento a las dependencias en las diferentes fases del procedimiento.

G4-13

De este modo, a continuación representamos nuestro proceso de contratación:



## Compras

El plan de compras es un instrumento de planificación contractual que permite identificar, gestionar y ejecutar las necesidades de contratación de bienes y servicios de funcionamiento e inversión.

De este modo, la ejecución del plan de compras fue:

**Tabla N° 10. Ejecución del plan de compras**  
(Cifras en miles de pesos)

DESCRIPCION	2013	2014	Variación % frente al 2014
Plan de compras aprobado	\$ 723,303	\$ 849,126	17.40%
Plan de compras depurado al finalizar vigencia	\$ 550,720	\$ 539,253	-2.08%
% De ejecución	73.87%	73.35%	-0.70%
Presupuesto no comprometido	\$ 21,298	\$ 54,217	154.56%
Valor total solicitudes de contratación autorizadas	\$ 406,797	\$ 355,787	-12.54%
N° Total solicitudes de contratación exitosas	434	370	-14.75%

**Fuente:** Vicepresidencia Administrativa.

Como consecuencia de lo anterior, suscribimos y registramos 5,005 contratos de los cuales 2,080 terminaron al 31 de diciembre 2014, quedando en ejecución 2,925 contratos. G4-12

## Proveedores

Los 2,509 proveedores que tuvieron vínculo contractual con nosotros durante 2014, fueron parte fundamental para soportar la operatividad, lograr las metas y objetivos del negocio. Es por esto que existe el compromiso de trabajar con transparencia, basado en el régimen jurídico y los principios aplicables a la actividad contractual, que se encuentran regidos por el derecho privado, encontrándose en todo caso sometida a los fundamentos de la función administrativa, así como a los de selección objetiva y planeación; y al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto constitucional y legalmente para la contratación con entidades estatales. G4-12

De este modo, durante 2014 causamos egresos por bienes y servicios por un valor aproximado de \$383,499 millones y optimizamos el proceso de pagos desde los aspectos tecnológico y administrativo, mejorando los tiempos de pagos.

Asimismo, en 2014 se examinó el 13.71% de los proveedores contratados en función de criterios ambientales, y el total en cuanto a prácticas laborales, ya que en las invitaciones a ofertar, se establece que el proveedor deberá acreditar el pago de los aportes a sus empleados de las obligaciones con los sistemas de seguridad social, cuando a ello haya lugar G4-EN32  
G4-LA14





Autorregulado  amv



Banco Agrario  
de Colombia

*Hay más campo  
para todos*

# Gestión **de riesgos** **y control**

## Gestión de Riesgos y Control

Contamos con estrategias, políticas y mecanismos de medición y control de los riesgos propios del desarrollo de nuestra actividad, tanto para cumplir con la normatividad vigente como para garantizar nuestra solidez, las cuales son reportadas permanentemente ante la Junta Directiva y Comités de Riesgo.

Bajo estos criterios, efectuamos un seguimiento permanente de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativo, fraude y corrupción, así como también de la continuidad del negocio, lavado de activos y seguridad de la información, aplicando las medidas necesarias para la mitigación de los mismos.

### Riesgo de Crédito

Contamos con políticas, estándares y criterios mediante los cuales evaluamos, asumimos, calificamos, controlamos y administramos el riesgo crediticio, entendido como la posibilidad que incurramos en pérdidas y se genere disminución en el valor de nuestros activos como consecuencia de incumplimiento de los deudores o contraparte.

Fortalecemos continuamente el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), para lo que en 2014, evaluamos el total de la cartera mediante herramientas estadísticas, con el propósito de segmentar los clientes según su capacidad de pago, tomando como referencia los cambios en el endeudamiento; estas herramientas incorporaron toda la información del mercado contenida en la base de datos CIFIN, consolidada por: cambio en el endeudamiento, esquema de cobranza, Pyme Score y peor calificación, al tiempo que involucró variables de riesgo sectorial y controles de inversión.

Respecto al proceso de riesgo de crédito, iniciamos el desarrollo de modelos estadísticos para analizar el comportamiento de la cartera desde diferentes segmentos de riesgo propios (ciclo largo, corto, pecuario, entre otros).

En el primer trimestre de 2014, optimizamos metodologías para medir la capacidad de pago, para líneas de crédito masivas y clientes AAA, mejorando la gestión de estos segmentos. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), desarrollamos un modelo de otorgamiento estadístico con activos menores o iguales 5,000 SMMLV.



Gestionamos el debido seguimiento a los modelos de scoring de cobranzas y capacidad de pago, generando la calibración de estos, para mejorar la predictibilidad en alertar el riesgo de incumplimiento de la cartera.

Además, contamos con análisis sectoriales para los principales segmentos agrícolas que financiamos, donde calificamos el nivel de riesgo según los factores como precios, costos, seguridad, aspectos fitosanitarios, clima, entre otros.

Igualmente, desde el año 2012 hemos trabajado en la formulación de una política de administración de estos riesgos, que se fundamenta en el cumplimiento de la legislación ambiental por parte de los clientes de nuestra cartera.

La política contempla, entre otros, la no financiación de actividades agropecuarias en parques nacionales naturales y otras áreas protegidas, la verificación del cumplimiento con autorizaciones y permisos ambientales en materia de uso del agua, vertimientos, emisiones atmosféricas, aprovechamiento forestal y residuos peligrosos, y la consulta del registro único de infractores ambientales.

FS1

La implementación de esta política nos permite reducir los riesgos relacionados con el deterioro de la capacidad de pago de los clientes por imposición de sanciones ambientales, así como los riesgos reputacionales que pudieran ocasionarse por financiar proyectos que no manejen adecuadamente sus impactos ambientales. De igual manera, con la adopción de la política estamos contribuyendo a incentivar el cumplimiento de la legislación ambiental por parte de los productores agropecuarios y a conservar los ecosistemas que proveen los bienes y servicios que benefician a millones de colombianos.

## Riesgo de Mercado

Dada la exposición al riesgo por los cambios en el comportamiento de mercado, a través del Sistema de Administración de Riesgo (SARM) continuamos robusteciendo las herramientas de identificación, medición, control y monitoreo.

Es así como en 2014, actualizamos el modelo para otorgamiento de cupos de crédito para operaciones de tesorería, en donde se separan los cupos de posición propia y de

terceros, manteniendo la metodología de medición CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity).

Adicionalmente fueron aprobadas nuevas políticas para la administración del portafolio de terceros por parte de nuestra Junta Directiva.

## Riesgo de Liquidez

A través del monitoreo permanente del Indicador del Riesgo de Liquidez (IRL) determinamos políticas en cuanto a límites de exposición, procedimientos para medidas de ajustes y planes de acción, posición institucional, entre otras.

Dada la relevancia del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), en 2014 nos ajustamos a los cambios normativos con relación al cálculo del flujo de vencimientos no contractuales y en la definición de los activos líquidos de alta calidad, la posición propia, de contado y bruta de apalancamiento.

Por otra parte, nuestra Junta Directiva aprobó directrices y modificaciones en torno a:

- Política en materia de conglomerado financiero y partes relacionadas.
- Señales de alerta del IRL a 90 días.

## Riesgo Operativo

Contamos con un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) mediante el cual determinamos la probabilidad de ocurrencia e impacto que tendría la eventual materialización de los riesgos, el cual involucra a todos los colaboradores.

Es así como en 2014, actualizamos los mapas, manuales de políticas y procedimientos de riesgos operativos y estratégicos, logrando el ajuste e inclusión de mejoras, directrices, buenas prácticas y elementos que permiten fortalecer el SARO. Asimismo, desarrollamos una herramienta automática para la administración de los riesgos operativos de los procesos unificando la información en una base de datos.



## Riesgo de Continuidad del Negocio

Robustecimos nuestra estrategia de continuidad del negocio, la cual busca garantizar que ante un evento de interrupción en los procesos críticos podamos prestar nuestros servicios y atender las necesidades de clientes y grupos de interés.

La gestión de continuidad del negocio se enfocó en la implementación y ajuste del nuevo modelo de gobierno y de las estructuras organizacionales que lo soportan. De igual manera, ejecutamos el Análisis de Impacto al Negocio (BIA - por sus siglas en inglés), el cual permitió la identificación y actualización de nuevos subprocesos críticos.

A partir de este ejercicio, se fortaleció la estrategia de implementación y puesta en marcha de un centro de operación alternativo (COA) y la repotencialización del centro de datos alternativo. Así mismo, por segunda vez efectuamos un proceso de formación al personal de respaldo ubicado en las regionales, quienes actúan como dueños de procesos principales en las pruebas y ejercicios, dichas estrategias permiten un nivel de maduración con respecto al plan de continuidad.

## Riesgo de Fraude y Corrupción

G4-S03

En relación a la implementación de políticas y procedimientos que eviten la materialización de riesgos de fraude y corrupción, durante el año desarrollamos las siguientes actividades:

- Definición metodológica para riesgos de fraude y corrupción, alineados con las definiciones de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Levantamiento de riesgos de fraude y corrupción a nivel de áreas funcionales. Primera fase Dirección General.
- Socialización de metodología y riesgos por Vicepresidencias.
- Valoración de riesgos de fraude y corrupción de tipología transversal.
- Valoración de riesgos focalizados.

Se gestionaron el 100% de los riesgos de fraude y corrupción transversales, enfocados en procesos de contratación, gestión humana y activos informáticos.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)

En el año 2014 se desarrollaron los siguientes programas de seguridad de la información:

- Segunda renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), norma NTC-ISO/IEC 27001:2005, logrando prorrogar la certificación por tres años más.
- Vinculación al comando conjunto cibernético de Colombia (CCOC), del Ministerio de Defensa Nacional, para generar alianzas de cooperación y lineamientos para infraestructuras críticas y ciberdefensa.
- Reducción del alcance del estándar de seguridad de datos de la industria de tarjetas de pago (PCI DSS v2) por medio de encriptamiento, enmascaramiento y truncamiento de datos de tarjetas en el 40.00% de los subprocesos incluidos en el plan del año anterior.
- Definición de campañas de capacitación y sensibilización de cultura de seguridad y protección de la información a través de nuestros diferentes medios (plataforma e-Learning, comunicaciones y cursos por demanda).
- Actualización de la metodología y plantillas de evaluación de riesgos a proveedores, definición de planes de acción con los supervisores de contrato y creación del nivel de cumplimiento para 74 proveedores gestionados.
- Implementación de 65 nuevos dispositivos en la herramienta de monitoreo técnico RSA enVision, para alertar actividades inusuales o detectar incidentes de seguridad informática.
- Automatización de la ficha técnica, configuración de 47 reglas de monitoreo y alertamiento de información confidencial, utilizando la herramienta Websense Data Leak Prevention (DLP).
- Ejecución de pruebas de vulnerabilidades técnicas a nuestra infraestructura tecnológica, tanto interna y externa, y pruebas ethical hacking a las aplicaciones críticas.



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

Realizamos 80 visitas de verificación de mecanismos y procedimientos SARLAFT a nuestra red de oficinas, cumpliendo con el 100% de las visitas propuestas para el año. Así mismo, capacitamos 6,530 funcionarios en SARLAFT.

Por otro lado, unificamos los riesgos de primer y segundo nivel en uno solo (24 riesgos), a partir de la revisión de las metodologías de identificación de riesgos ISO 31000 y COSO ERM, al igual que las tipologías emitidas por la Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF.

Optimizamos la herramienta de indicadores de medición de controles, cuyos insumos se obtienen a través de los resultados de las visitas de verificación de mecanismos y procedimientos SARLAFT y de los monitoreos del área de cumplimiento.

Adicionalmente, dimos inicio a un proyecto de implementación de una herramienta tecnológica con el objeto de optimizar las funciones del SARLAFT y ajustar la segmentación y señales de alerta a la normatividad vigente.

## Control Disciplinario Interno

En 2014 la Oficina de Control Disciplinario Interno continuó ejerciendo su función como juez disciplinario a nuestro interior, con independencia y autonomía, ceñida a los principios de legalidad, debido proceso, derecho de defensa y proporcionalidad; y entre los principales resultados obtenidos se refleja una disminución del 1.00% en el número de investigaciones iniciadas, pasando de 2,027 en el año 2013 a 2,001 en 2014, mientras que el número de investigaciones cerradas, aumentó en 1.00%, registrando 1,988 al cierre del año.

En términos de sanciones a funcionarios, se presentó un aumento del 4.00%, respecto al año anterior, notándose un incremento significativo en la sanción de destitución (37.00%), circunstancia que permite evidenciar la importancia de esta Oficina en la depuración de situaciones adversas a nuestros intereses.

De otro lado, el nivel de calidad y/o acierto de las decisiones tomadas por la Oficina de Control Disciplinario Interno, se mide en razón de la confirmación, modificación o



revocación que realiza la Segunda Instancia, a cargo de la Presidencia de la Entidad, al resolver los recursos interpuestos por los sujetos procesales y de acuerdo a las decisiones tomadas por los jueces de la República con ocasión de las acciones judiciales interpuestas por los interesados.

Al respecto, el nivel de calidad de nuestras decisiones aumentó de 87.00% a 95.00%, evidenciando el compromiso de dicha Oficina por adelantar investigaciones, para garantizar el respeto de los derechos y el debido proceso de los investigados.

## Sistema de Control Interno

Administramos y mantenemos el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los Sistemas de Control Interno, de Gestión de Calidad y de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), como elementos pilares que integran el Sistema Integral de Gestión y Control (SIGYC), constituyéndose en una herramienta de apoyo clave para el logro de los objetivos esperados tanto por los propios funcionarios como de los grupos de interés, para lo cual la evaluación del año 2014 se efectuó bajo parámetros definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y en los términos de la Circular 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

De acuerdo con la Revisoría fiscal, en el año 2014 nuestro Sistema de Control Interno mantuvo su calificación en 3.6, haciendo énfasis en el mejoramiento de la calificación con respecto al año 2013 en algunos elementos tales como:

- Monitoreo de control Interno, pasando de 3.0 a 3.5
- Controles de Monitoreo, pasando de 3.0 a 3.3
- Comité de Auditoría, pasando de 3.7 a 3.8

## Sistema de Control Contable y Financiero

En cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los representantes legales de los emisores de valores en el artículo 47 de la ley 964 de 2005 y la Circular Externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, implementamos procedimientos de Revelación y Control de la información contable y financiera, que aseguran su adecuada presentación basados en el Monitoreo y Aseguramiento Contable aplicado sobre los datos reconocidos en el sistema de información contable, y el desarrollo



gerencial a cargo de los dueños de los procesos responsables, entre otras, de las siguientes gestiones:

- Administrar el desempeño de los procesos con impacto en los estados financieros.
- La correcta ejecución de los diferentes procedimientos de control operativo.

De acuerdo con el informe de la Contraloría, nuestro Sistema de Control Interno Contable es eficiente, aplicamos las políticas de contabilidad y preparación de los estados contables, dando cumplimiento a las normas y prácticas de la contabilidad prescritas por la Contaduría General de la Nación, presentado algunas debilidades que no afectan la razonabilidad de las cifras.

## Auditoría Interna

La Oficina de Auditoría Interna como evaluador independiente y de acuerdo al plan anual aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva, verificó la evolución del Sistema de Control Interno realizando 166 Auditorías en Dirección General y 1,041 en la Red de Oficinas, para un total de 1,207, lo cual representó un grado de ejecución del 97.30% frente a lo inicialmente planeado y un incremento del 24.90% en relación con lo realizado en el 2013 (963).

Es de anotar que estas cifras no incluyen 51 auditorías adicionales efectuadas en 2014 y 77 en 2013, por requerimiento de la alta dirección o como consecuencia de peticiones quejas y reclamos (PQR) que implicaban la intervención de la Oficina de Auditoría Interna.

En relación con las actividades administrativas realizadas en el período, merecen destacarse:

- La creación de un grupo élite dedicado a la atención de trabajos especiales no incluidos en el plan anual de auditoría, identificando y alertando situaciones críticas para la toma de correctivos.
- Optimización del aplicativo de apoyo al proceso operativo, basado en BPM, incremento de las auditorías centralizadas, mayor aplicación de TAACs (Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador) y otros cambios en los procedimientos de la Oficina, en aplicación de las mejores prácticas de auditoría, con el fin de lograr una mayor efectividad.



- Reenfoco y fortalecimiento del modelo de aseguramiento de la calidad en el trabajo de auditoría.

## Comités de Auditoría

De acuerdo con lo previsto en el Título I, Capítulo IX, numeral 7.7.6 inciso segundo de la Circular Externa número 007 de 2006, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, a continuación se informan las actividades desarrolladas durante el año 2014.

De esta forma el Comité de Auditoría sesionó en trece oportunidades, así:

- Sesión del 4 de febrero, según consta en Acta N° 071.
- Sesión del 27 de febrero, según consta en Acta N° 072.
- Sesión del 4 de marzo, según consta en Acta N° 073.
- Sesión del 1 de abril, según consta en Acta N° 074.
- Sesión del 13 de mayo, según consta en Acta N° 075.
- Sesión del 3 de junio, según consta en Acta N° 076.
- Sesión del 11 de junio, según consta en Acta N° 077.
- Sesión del 18 de junio, según consta en Acta N° 078.
- Sesión del 1 de julio, según consta en Acta N° 079.
- Sesión del 15 de julio, según consta en Acta N° 080.
- Sesión del 12 de agosto, según consta en Acta N° 081.
- Sesión del 20 de octubre, según consta en Acta N° 082.
- Sesión del 18 de noviembre según consta en Acta N° 083.

En el desarrollo de las sesiones, el Comité trató temas de su competencia, como lo fue el Plan de auditoría 2014, la evaluación del Sistema de Control Interno, el Proceso de Convergencia a las Normas de Información Financiera – NIIF, las mejoras identificadas por los entes de control, entre otros.



## Modelo de Mejora Continua y Plan de Mejoramiento

Continuando con nuestro proceso de Gestión de la Mejora Continua, el cual involucra la administración y gestión de los procedimientos relacionados con la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora para las situaciones identificadas tanto por las fuentes internas como las externas, dimos respuesta a los informes finales con planes de acción que buscaron realizar labores encaminadas a resolver las oportunidades de mejora encontradas en el Plan comprometido con la Contraloría General de la República (CGR), el cual en su informe 2014070814261500 evidenció que el Banco dio cumplimiento al mismo en un 100.00%.

Con relación a la Cuenta Anual Consolidada de la vigencia 2013, la CGR mediante informe CGR-CDGPIF029 de Junio de 2014, como resultado de la auditoria adelantada conceptuó que la evaluación del Sistema de Control Interno del Banco es eficiente, dado que la Entidad aplicó las políticas de contabilidad y preparación de sus estados contables, dando cumplimiento a las normas y prácticas de contabilidad prescritas por la Contaduría General de la Nación.





Autorregulado amv



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

# Gestión social y ambiental

## Gestión Social

*Somos uno de los principales aliados del Gobierno, participando con nuestra red de oficinas y amplia cobertura en los programas estatales dirigidos a la población colombiana.*

A través de los cajeros automáticos ubicados en nuestras oficinas de las aproximadamente 15.3 millones de transacciones atendidas, el 36.98% correspondieron al programa "Mas Familias en Acción" del Gobierno, el 35.90% a nuestros clientes y el 27.12% a clientes de otros Bancos.

De esta forma, continuamos apoyando al Gobierno a través de nuestra amplia red de oficinas y mecanismos de cobertura, participando en diversos programas estatales contribuyendo al bienestar de la población colombiana:

### Departamento para la Prosperidad Social – DPS

- Más Familias en Acción: Aprox. 10.6 millones de pagos (de los cuales 9.3 millones se efectuaron a beneficiarios bancarizados) por \$1.4 billones.
- Jóvenes en Acción: Aprox. 312,000 pagos por \$154,155 millones.
- Mujeres Ahorradoras: Aprox. 35,000 pagos por y \$5,007 millones.
- Incentivo a la capacitación rural y el empleo: Aprox. 24,400 pagos por y \$10,167 millones.
- Familias en su Tierra: Aprox. 14,000 pagos por \$22,662 millones.
- Trabajemos Unidos: Aprox. 6,800 pagos por \$684 millones.

### Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas

- Desplazados, víctimas, sentencias: Aprox. 1.2 millones por \$1.1 billones.
- Reparación Administrativa: Aprox. 83 pagos por \$1,913 millones.

### Consortio Colombia Mayor

- Consortio Colombia Mayor: Aprox. 1.8 millones pagos por \$230,041 millones.

### ICBF

- Asistencia alimentaria desplazados: Aprox. 368,000 pagos por \$218,940 millones.



También, fuimos el principal aliado del Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA), para aliviar parcial o totalmente las deudas de los pequeños productores agropecuarios y pesqueros, cuyas obligaciones se vieron afectadas por situaciones climatológicas, fitosanitaria, plagas, o alteraciones del orden público.

Como apoyo fundamental del Gobierno, y administradores del programa de vivienda de interés social rural (VISR) en el 2014 entregamos 8,935 soluciones de vivienda para reducir el déficit de vivienda al sector rural y mejorar la calidad de vida de nuestros campesinos.

De otro lado, gracias al apoyo de nuestros funcionarios, participamos del día *Feliz del Paciente Oncológico - Ponte la Pañoleta*, convocado por el Instituto Nacional de Cancerología, que buscaba ayudar a las familias de los niños que padecen cáncer, mediante la entrega de donaciones económicas y suministro de productos de primera necesidad.

Contribuimos con la Fundación FUNAN, que promueve el desarrollo psicosocial de los niños y niñas con cáncer y algún tipo de discapacidad, así 140 fueron apadrinados por nuestros colaboradores quienes tuvieron la oportunidad de alegrar la navidad de estos niños y compartir con ellos de esta época tan especial.

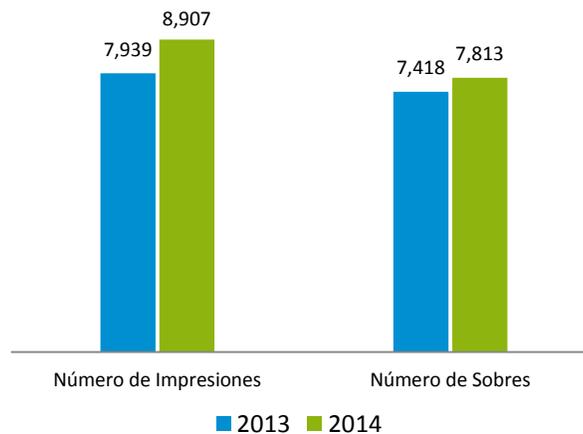


## Gestión Ambiental

*Continuamos implementando y calculando la huella de carbono de nuestros funcionarios, con el objetivo de crear conciencia del impacto de nuestros consumos en el medio ambiente.*

Complementando la política de cero papel, desde el año 2013 hemos implementado la sustitución de papel blanco (bond) por papel ecológico en la impresión de extractos y elaboración de sobres, y aunque las cifras reflejan incrementos de 2013 a 2014, ello obedece a la atención de requerimientos adicionales como el FONSA y extractos consolidados.

**Gráfico N° 54. Impresión de extractos**  
(Cifras en miles)



**Fuente:** Vicepresidencia Administrativa.

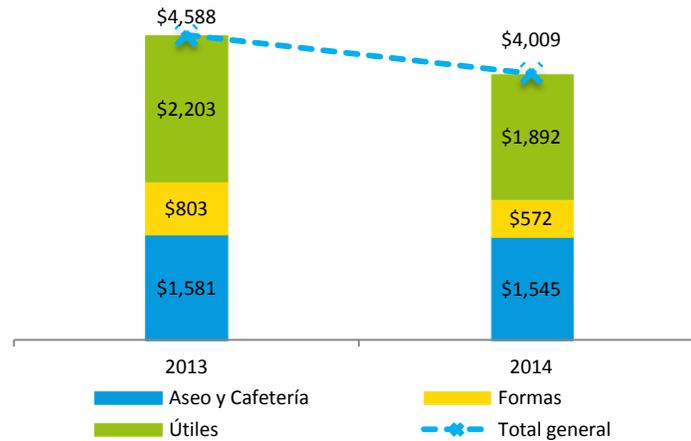
En lo que respecta a los 205 productos que conforman los catálogos de formas bancarias, aseo, cafetería, útiles y papelería, disminuimos nuestro consumo en 134 productos; siendo los siguientes ahorros los más significativos: contenedores de contabilidad 25.00%, bolsa plástica hermética 13.00%, café molido 7.00% y las toallas de manos 18.00%. Es preciso destacar que el ahorro representó un valor de \$579 millones.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Gráfico N° 55. Consumo acumulado por línea de producto**  
(cifras en millones de pesos)



**Fuente:** Vicepresidencia Administrativa.

## Gastos e inversiones ambientales

En 2014, realizamos las siguientes inversiones dirigidas a mitigar el impacto de [G4-EN31](#) nuestras actividades sobre el medio ambiente.

- Cambio de aires acondicionados por unos de mejor tecnología que contienen refrigerante ecológico por un valor cercano a \$11,868 millones.
- Modernización de las plantas eléctricas, por valor de \$1,868 millones, bajo las especificaciones requeridas por la normatividad ambiental en referencia al ruido y la emisión de material particulado, sumado al cambio en los equipos con motores a gasolina por motores diésel, los cuales generan menores emisiones.
- Instalación de iluminación LED en varias sedes, por valor de \$69 millones reduciendo el consumo de energía y el costo asociado, mientras nuestros funcionarios disfrutaban de una solución lumínica eficiente que emite menos calor.

En la actualidad estamos adelantando un proyecto piloto para la implementación de un sistema de paneles solares en la oficina ubicada en el municipio de Puerto Inírida – Guainía, que será ejecutado en el año 2015 con un monto aproximado de \$600 millones.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Emisiones

Respecto a la emisión de Gases de efecto invernadero, en 2013 los resultados obtenidos en el alcance uno fueron 153 toneladas de dióxido de carbono (Ton. CO<sub>2</sub>) las cuales correspondieron a: combustibles para la carga de la planta eléctrica (6 Ton. CO<sub>2</sub>), transporte de ejecutivos (122 Ton. CO<sub>2</sub>) y refrigerantes (25 Ton. CO<sub>2</sub>).

Para el año 2014, solo tuvimos en cuenta la medición del transporte de ejecutivos y consumo de gasolina que fue de: 92 Ton. CO<sub>2</sub> obteniendo una disminución significativa de acuerdo con la política de ahorro implementada. G4-EN15

Así mismo, logramos reducir el uso de combustible en 2.00%, respecto al manejo de la operación de efectivo que requiere transporte en helicópteros y aviones, lo que contribuyó a una menor emisión de CO<sub>2</sub>, manteniendo el costo de transporte en \$4.68 por cada mil pesos movilizados.

De otro lado, también adelantamos las siguientes iniciativas orientadas a favorecer el medio ambiente:

- Habilitamos un espacio para los cicloparqueaderos de las bicicletas de nuestros colaboradores con el fin de promover el uso de éstas como medio de transporte alternativo, evitando la movilidad a través vehículos y disminuyendo así, los niveles de contaminación provocados por el monóxido y dióxido de carbono.
- Con el propósito de reducir el manejo de los desechos plásticos hicimos entrega de 7,500 vasos personalizados.
- Realizamos campañas de ahorro y uso eficiente de los recursos, al tiempo que desarrollamos actividades tendientes a implementar la calculadora personal de la Huella de carbono, con el objetivo de crear conciencia del impacto que producen nuestros consumos en el medio ambiente.

## Cambio Climático

G4-EC2

Finalmente y dada la orientación de nuestro Banco a financiar el sector agropecuario, pesquero y forestal, es claro que el cambio climático representa un riesgo que puede afectar la capacidad de pago y el número de nuestros clientes. Según un estudio del



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

Departamento Nacional de Planeación y el Banco Interamericano de Desarrollo (DNP-BID 2014), los sectores ganadero, agrícola y pesquero tendrían pérdidas agregadas en su producción en el periodo comprendido entre 2011 y 2100.

En términos generales y de acuerdo al DNP-BID 2014, la disminución de las precipitaciones causaría en el sector ganadero un promedio de pérdidas anuales en la producción de peso vivo de carne y litros de leche de 1.60% respecto del escenario base 1970-2010. El impacto promedio en el sector agrícola, correspondería a una reducción del 7.40% de los rendimientos anuales para maíz tecnificado, arroz irrigado y papa tomando como base el escenario 2000-2010. Por su parte, el sector pesquero presentaría una disminución anual promedio del 5.30% de carga desembarcada con respecto al promedio 2006-2010.

No obstante, el cambio climático también representa una oportunidad para otras actividades del sector rural, particularmente para el sector forestal en el cual podríamos aumentar nuestra participación. Según el estudio del DNP-BID 2014, la producción forestal sería cada año en promedio un 6.20% mayor que la producción del 2010.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos



Autorregulado  amv

# Cultura y talento **humano**



Banco Agrario  
de Colombia

*Hay más campo  
para todos*

## Cultura y Talento Humano

*Trabajamos en diferentes actividades enfocadas a desarrollar el talento humano como pilar para la ejecución de la estrategia.*

Nos preocupamos continuamente por el bienestar, balance de vida e igualdad de oportunidades de nuestros colaboradores, por lo que en 2014 iniciamos con la adopción e implementación del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para lo cual acogimos inicialmente el siguiente catálogo de medidas: calidad en el empleo, flexibilización horaria, apoyo a la familia de los colaboradores, desarrollo y competencia profesional, igualdad de oportunidades, liderazgo y estilo de dirección; que redundaron, entre otros, en los siguientes beneficios:

### Beneficios para los colaboradores

#### Banco de horas

En julio de 2014 implementamos el banco de horas, el cual correspondió a una iniciativa de flexibilización de la jornada laboral, conformado por varios productos. A este programa se suscribieron 2,140 colaboradores; de este total, las mujeres participaron en un 62.99%.

Así mismo, el 31.00% de los funcionarios de la red de oficinas, hicieron uso del producto *Credichecke* diseñado especialmente para ellos, de los cuales el 63.69% correspondió a mujeres.

#### Reconocimiento por permanencia

Desde el 2013 implementamos un reconocimiento a nuestros colaboradores con un tiempo de antigüedad mayor a cinco años, es así como en el 2014, exaltamos la labor de 432 funcionarios.



**Tabla N° 11. Reconocimiento por permanencia a los funcionarios**

Regional	Total	5 Años		10 Años	
					
Antioquia	38	21	10	4	3
Bogotá	28	12	10	1	5
Cafetera	22	9	7	2	4
Costa	35	13	16	2	4
Occidente	44	23	9	6	6
Oriental	36	16	7	9	4
Santander	32	18	7	1	6
Sur	41	17	5	11	8
Dir. General	156	55	53	25	23
<b>Totales</b>	<b>432</b>	<b>184</b>	<b>124</b>	<b>61</b>	<b>63</b>

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

### Descubriendo el mundo de papá y mamá

En el 2013 se implementó el programa "*Descubriendo el Mundo de Papá y Mamá*", en el cual los niños de los funcionarios de la Dirección General participaron de actividades lúdicas en horas de la mañana y en la tarde acompañaron a sus padres en las oficinas, para tener un acercamiento con el mundo laboral.

Entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014, participaron 146 niños en el programa, de los cuales el 76.00% correspondieron a hijos de mujeres. Es de precisar que estos beneficios solo aplicaron para los funcionarios de planta.

### Capacitación y educación

Ejecutamos un plan de capacitación orientado a desarrollar y fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

De este modo, bajo criterios de equidad y de acuerdo a las necesidades de capacitación, desarrollamos un plan dirigido a cada uno de los niveles jerárquicos, registrando así un promedio de 28 horas de capacitación por funcionario.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Tabla N° 12. Relación de horas de capacitación por empleado**

G4-LA9

	Total	Mujer	Hombre
Total horas de capacitación de los empleados	184,281	104,472	79,809
N° de empleados	6,650	3,690	2,961
<b>Promedio de horas de capacitación por empleado</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>27</b>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

## Evaluación de desempeño

G4-LA11

Para valorar el rendimiento de nuestros colaboradores frente a los objetivos planeados, los líderes evalúan el desempeño de sus equipos de trabajo de forma anual, con un seguimiento semestral. El porcentaje de funcionarios que fueron evaluados por género fue el siguiente:

**Tabla N° 13. Evaluación de desempeño por género**

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2014				
Fase	Sexo	Base de Medición		N° de funcionarios		% de Participación
		Total	Género	Evaluados	Pendientes	
Fijación de objetivos	Femenino	6,553	3,758	3,626	132	96.5%
	Masculino		2,795	2,697	98	96.5%
Seguimiento Uno	Femenino	6,553	3,758	3,435	323	91.4%
	Masculino		2,795	2,537	258	90.8%

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

Adicionalmente a continuación presentamos el porcentaje de empleados que realizó la evaluación de desempeño, desglosado por nivel jerárquico.

**Tabla N° 14. Evaluación de desempeño por nivel jerárquico**

Nivel	Base de Medición	N° de funcionarios Evaluados	pendientes	% de participación
Estratégico	22	22	-	100.0%
Ejecutivo	196	190	6	96.9%
Táctico	1,344	1,291	53	96.1%
Contribuyente	4,991	4,447	544	89.1%
<b>TOTAL</b>	<b>6,553</b>	<b>5,950</b>	<b>603</b>	<b>90.8%</b>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Estructura de la planta

El Departamento Administrativo de la Función Pública mediante Decreto N° 4896 de 2011 reguló el tamaño de nuestra planta a la cual se complementa el personal en misión necesario para atender los crecimientos naturales del negocio.

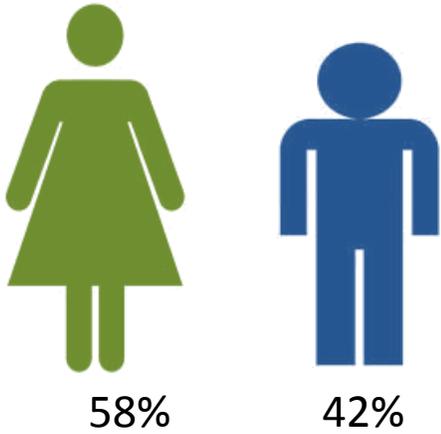
La planta aprobada es de 6,416 funcionarios, de los cuales 2 son empleados públicos, 5,903 se encuentran contratados por el Banco con contrato término indefinido con cláusula presuntiva, 192 son aspirantes a ocupar los cargos planta disponibles y transitoriamente están vinculados a través de empresas de servicios temporales y el restante de planta aprobada se encuentra vacante.

G4-10

A lo anterior se le adicionan como apoyo a la operación 368 aprendices en cumplimiento de la normatividad, 202 asesores comerciales pertenecientes al proyecto de ventas personalizadas para productores agropecuarios (ASAGRO), 163 asignados a otros proyectos y el restante para la atención temporal de convenios, apoyo a la operación, reemplazos de incapacidades y licencias.

De este modo, al cierre del año contábamos con cerca de 7,767 funcionarios, donde el 58.01% son mujeres.

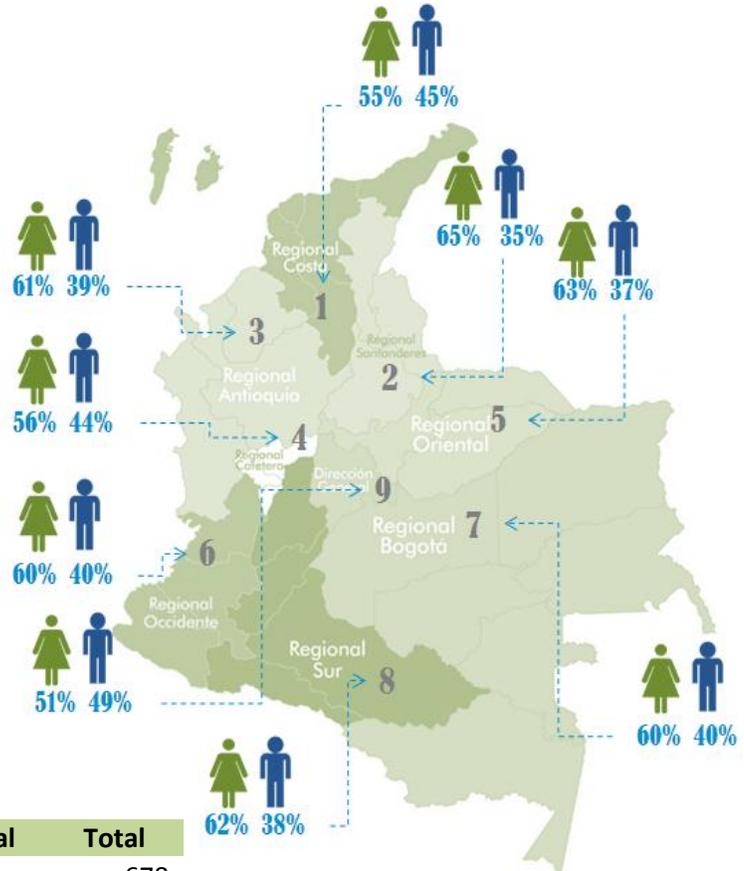




El **58.01%** de los funcionarios del Banco son mujeres y corresponden a 4,506 colaboradores.

**Distribución de funcionarios por región**

En Dirección General contamos con la mayor cantidad de colaboradores (1,957-25%).



No	Regional	Total
1	Costa	678
2	Santander	655
3	Antioquia	904
4	Cafetera	437
5	Oriental	682
6	Occidente	745
7	Bogotá	913
8	Sur	796
9	Dir. General	1,957
<b>Total General</b>		<b>7,767</b>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.



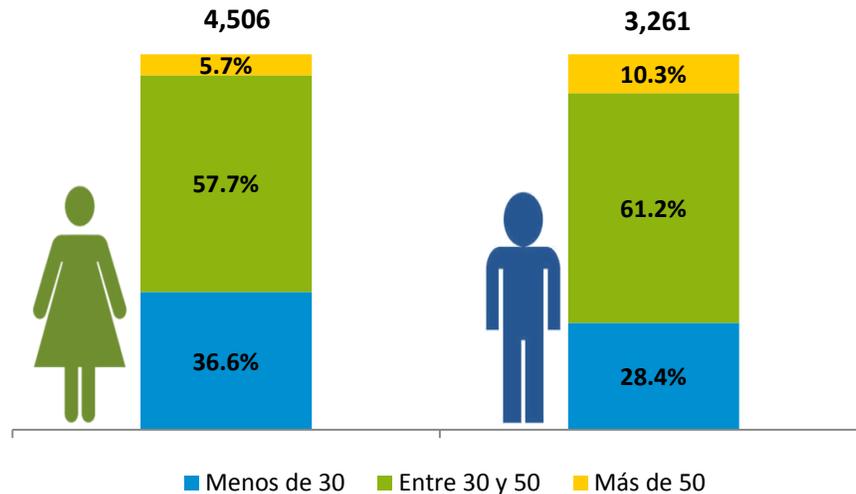
Banco Agrario de Colombia

Hay más campo para todos

Por rango de edades, nuestros colaboradores se distribuyeron principalmente entre 30 y 50 años, seguido del grupo de menores de 30 años y en una menor proporción por los mayores de 50 años.

**Gráfico N° 56. Funcionarios por rango de edad y género**

G4-10



Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana

Respetamos la diversidad de etnias de nuestro país, es así como a diciembre de 2014 contamos con la colaboración de 44 funcionarios de los grupos minoritarios raizal e indígena.

## Niveles Jerárquicos y procesos de selección de la alta dirección

Por nivel jerárquico nuestra planta se encuentra distribuida en cuatro niveles, concentrándose el 79.61% en los cargos del nivel contribuyente y el 17.15% en el táctico.

Respecto a la procedencia de altos directivos (Presidente, Secretario General, Vicepresidentes y Gerentes Regionales), el 85.00% de dichos funcionarios se desempeñan en las ciudades de las cuales son oriundos o han estado radicados durante gran parte de su vida, lo que contribuye al pleno entendimiento de las necesidades locales.

G4-EC6



Banco Agrario  
de Colombia

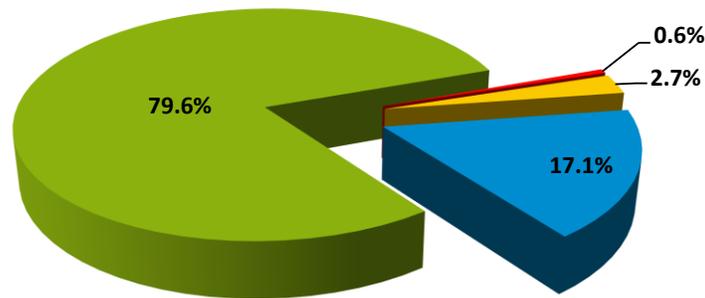
Hay más campo  
para todos

El proceso de selección de los miembros de la alta dirección, de conformidad con lo G4-40 previsto en los estatutos, lo llevamos a cabo a través de Head Hunters y nuestro Comité de Gestión Humana delegado de la Junta Directiva evalúa las ternas presentadas y adelanta las entrevistas, con el fin de conocer y analizar el ajuste de los candidatos en lo referente a educación, experiencia y competencias para el desempeño del cargo.

La decisión de la selección, se enmarca en la transparencia e independencia de opinión del Comité, que hace una recomendación a la Junta Directiva en pleno para la disposición final, enfocada en el impacto, proyección y experiencia del aspirante, factores que garantizarán una adecuada gestión al interior de la entidad.

**Gráfico N° 57. Composición de la planta por nivel jerárquico** G4-10

**C. Distribución por nivel jerárquico**



■ Estratégico ■ Ejecutivo ■ Táctico ■ Contribuyente

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

**D. Composición del nivel jerárquico**

Estratégico	Ejecutivo	Táctico	Contribuyente
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidente</li> <li>•Vicepresidentes</li> <li>•Gerentes Regionales</li> <li>•Secretario General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesor</li> <li>•Gerentes</li> <li>•Subgerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coordinadores</li> <li>•Directores</li> <li>•Subdirector</li> <li>•Profesional senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesores</li> <li>•Cajeros</li> <li>•Profesional Universitario</li> <li>•Profesional Operativo</li> <li>•Oficial operativo y de soporte</li> <li>•Secretarias</li> </ul>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

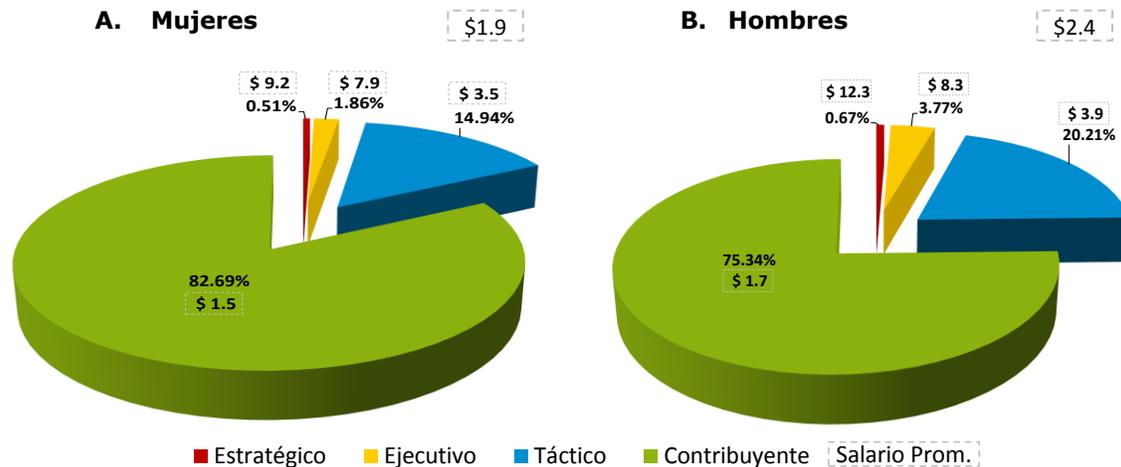


## Aspecto salarial y prestacional

Nuestra retribución salarial guarda el principio de la igualdad de género y está dada de acuerdo a la categoría profesional que el colaborador ocupa dentro de la Entidad conforme a la escala salarial definida.

**Gráfico N° 58. Salario promedio por género y nivel jerárquico**  
(cifras en millones de pesos y porcentaje de colaboradores)

GA-LA13



**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana. No incluye factor prestacional.

Así mismo, hemos dispuesto un salario mínimo para nuestros trabajadores que equivale a dos veces el salario legal establecido por el Gobierno; de este modo, el 12.95% de nuestros colaboradores se encontraban en este rango (1,006) de los cuales 629 fueron mujeres y 377 hombres.

G4-EC5

Los **beneficios obligatorios** son cubiertos en su totalidad y otorgados conforme lo establece la ley y nuestra normatividad. De esta forma, sobre el salario de cada colaborador realizamos los pagos correspondientes de ley y adicionalmente, contamos con una prima de vacaciones y una bonificación por recreación.

G4-EC3

## Rotación de Personal

G4-LA1

La rotación de nuestra planta conforme a los ingresos y salidas de los colaboradores durante el año 2014, fue del 10.65%, logrando disminuir 4.94% el índice comparado con 2013 (15.59%), manteniendo así una planta estable del 89.35%; en parte, este



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

resultado estuvo afectado durante el primer semestre por la Ley de Garantías y por las limitaciones en el cubrimiento de las vacantes.

Para una planta promedio anual de 5,936 personas se registró durante el 2014 un ausentismo del 1.81%, principalmente en las mujeres, que participaron en el 67.00% del mismo.

## Salud y Seguridad en el Trabajo

De acuerdo a la legislación vigente, convocamos a nuestros colaboradores a participar en la conformación y elección de sus representantes en el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo; como empleadores nombramos directamente nuestros representantes al Comité y los funcionarios eligen los suyos mediante votación libre.

Para el año 2014 el total de participantes fue de 108 personas a nivel nacional, lo cual correspondió a un porcentaje del 2.00%.

G4-LA5



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos



Autorregulado amv

# Anexo 1: Resultados Fiduagraria



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Anexo 1: Resultados Fiduciaria

G4-17

La Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario Fiduciaria S.A., filial del Banco Agrario de Colombia y vinculada a través de su matriz con el Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural., fue creada el 18 de febrero de 1992 como una sociedad anónima con naturaleza de economía mixta sometida al régimen de empresa industrial y comercial del Estado sometida al control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. En noviembre de 2003 se fusionó por absorción a la Sociedad Fiduciaria Industrial Fiduifi S.A.

Al cierre de 2014, la composición accionaria de la fiduciaria fue la siguiente:

**Tabla N° 15. Composición accionaria fiduciaria**

Persona Jurídica	Participación Accionaria
Banco Agrario de Colombia S.A.	93.6989%
Gasin y Cía. S.A.S	4.2779%
Fondo Nacional de Garantías	1.9887%
Dr. Luís Fernando Ramírez	0.0293%
Dr. Rafael Hernando Lara Mayorga	0.0052%

G4-16

**Fuente:** Fiduciaria.

## Situación Financiera

Los ingresos operacionales de la sociedad registraron un valor acumulado de \$15,482 millones, lo que representó un incremento del 1.16% respecto al mismo corte del año 2013 (\$15,305 millones).

**Gráfico N° 59. Ingresos Acumulados**  
(cifras en millones)



Fuente: Fiduagraria.

Al cierre de 2014, la pérdida se ubicó en \$2,385 millones, 49.09% menos que en 2013.

**Gráfico N° 60. Utilidades acumuladas con corte a diciembre**  
(cifras en millones)



Fuente: Fiduagraria.

Por su parte, el patrimonio de la sociedad fiduciaria presentó una disminución del 8.05%, pasando de \$29,737 millones en 2013 a \$27,343 millones en 2014. En este rubro, se resalta el uso de la reserva legal para enjugar las pérdidas del ejercicio de 2013, de acuerdo a la autorización impartida para el efecto por la Asamblea General de Accionistas en sesión N° 64, celebrada el 5 de septiembre de 2014.

A continuación se presenta la ejecución de los principales rubros del estado de resultados:



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

**Tabla N° 16. Comparativo ejecución versus meta a diciembre 2014**  
(cifras millones)

Rubro	Real	Meta	Cumplimiento
Ingresos Operacionales	\$ 15,482	\$ 22,011	70.3%
Gastos Operacionales	\$ 20,418	\$ 19,938	102.4%
Utilidad Operacional	\$ (4,937)	\$ 2,073	-238.2%
Utilidad del Ejercicio	\$ (2,385)	\$ 2,609	-91.4%
Ingresos Netos Posición Propia	\$ 1,062	\$ 1,350	78.7%
Ingresos Operacionales Consorcios	\$ 1,785	\$ 2,826	63.2%

Fuente: Fiduagraria.

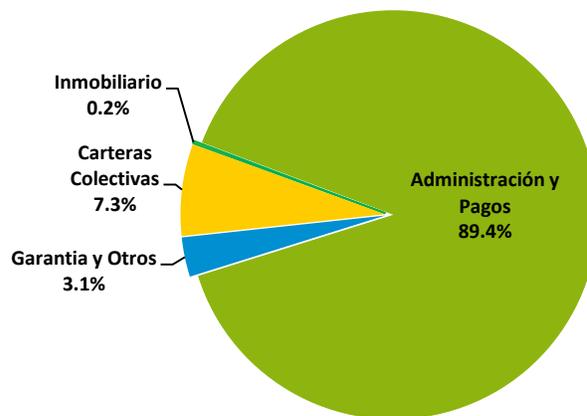
## Administración de Negocios Fiduciarios y Carteras Colectivas

De acuerdo con el Plan Comercial 2014, la Fiduciaria generó ingresos por concepto de facturación de comisiones en 59 nuevos negocios por un valor de \$465 millones en ingresos, los cuales se encuentran en operación.

Asimismo, el valor de los activos administrados en los Fondos de Inversión Colectiva ascendió a \$384,402 millones, resultado inferior en \$51,697 millones comparado con el mismo periodo de 2013 (\$436,100 millones).

Por otra parte, el valor de los activos fideicomitidos administrados por la sociedad ascendió a \$5.3 billones de pesos, de los cuales el 89.41% correspondió a negocios fiduciarios del tipo administración y pagos.

**Gráfico N° 61. Distribución activos fideicomitidos**  
(diciembre de 2014)



Fuente: Fiduagraria.



Banco Agrario  
de Colombia

Hay más campo  
para todos

## Otros Asuntos de Interés

En cuanto al estado de aprobación de los estados financieros de la Fiduciaria, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), mediante radicado N° 2013106682-044 del 5 de septiembre de 2014 impartió autorización para que los estados financieros correspondientes al año 2013, así como los documentos relacionados en la Asamblea General de Accionistas, las respectivas notas a los estados financieros, la información adicional sobre el particular y los dictámenes emitidos por el Revisor Fiscal, pudieran ser sometidos a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas. De esta manera, esta instancia, reunida en sesión universal N° 064, celebrada el 5 de septiembre de 2014, aprobó los estados financieros correspondientes al 2013.

En consecuencia de lo anterior, la entidad se encuentra al día en lo que se refiere a la autorización de sus estados financieros de ejercicios anteriores, y espera someter sus estados financieros del año 2014 a aprobación de su Asamblea, dentro de los términos establecidos en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) y el Código de Comercio, momento para el cual deberá contar con la mencionada autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia.

## Plan de Ajuste

La continuidad que se le ha dado a la ejecución de actividades enmarcadas en el Plan de Ajuste 2011 durante los años 2013 y 2014, ha generado avances significativos que han contribuido ostensiblemente al fortalecimiento de los procesos de la Entidad, permitiendo acercar a la fiduciaria a la culminación de este programa.

En lo que refiere al primer frente de acción del citado Plan "Revisión de Procesos", en los siguientes cuadros se presenta el resumen de avance en la revisión de los siete procesos seleccionados dentro del marco de Plan de Ajuste con corte a 31 diciembre del 2014. Al cierre del periodo en referencia solo se encuentran pendientes algunos documentos relacionados con el proceso, Gestión Contable:



**Tabla N° 17. Seguimiento de procesos**

Proceso	% Avance 31 de diciembre de 2014		
	Revisión	Publicación	Socialización
Gestión Documental	100%	100%	100%
Gestión Comercial	100%	100%	100%
Gestión de Administración de Negocios	100%	100%	100%
Gestión Contable	93%	79%	79%
Gestión Operativa	100%	100%	100%
Gestión de Ingresos	100%	100%	100%
Gestión Tecnológica	100%	100%	100%
<b>Cumplimiento Total</b>	<b>98%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>

Fuente: Fiduagraria.

Frente al proceso Gestión Contable, durante el año 2014, la Fiduciaria ha venido desarrollando en el marco del proyecto "Reingeniería de Procesos" diferentes acciones direccionadas a corregir las debilidades de todos los procesos internos de la entidad. En ese contexto, dentro del nuevo enfoque del Sistema de Gestión Integrado se redefinió el Mapa de Procesos de Fiduagraria S.A., el cual está compuesto por trece (13) Macroprocesos, entre ellos se constituyó un proceso macro de soporte denominado "Gestión Financiera", conformado por los procesos de Gestión Contable, Gestión Tributaria, Gestión de Cobranzas, Gestión de Facturación y Cuentas por Cobrar. De lo anterior, se han generado avances puntuales e importantes entre los que se evidencian:

- ✓ Iniciación de la etapa de revisión del procedimiento tributario de la Entidad.
- ✓ Publicación y socialización del Instructivo de Revisión de Saldos Contables Vs Portafolio de Inversión.
- ✓ Socialización del instructivo Gastos Pagados por Anticipado y Cargos Diferidos, el cual fue publicado en el mes de junio de 2014.

Por otra parte es importante mencionar, que como resultado del proceso de Renovación de la Infraestructura Tecnológica que adelanta la Sociedad desde el mes de octubre de 2012, que se derivó de uno de los proyectos enmarcados en el Plan de Ajuste, el pasado 01 de diciembre de 2014, entró en producción la nueva versión de la herramienta CORE de la Sociedad "SIFI 4.3", logrando de esta manera, avanzar un paso más en el fortalecimiento de la gestión institucional, alineando esfuerzos a cumplir con las expectativas de los clientes y grupos de interés, ofreciendo servicios más eficientes que redunden en la satisfacción de los mismos.





[www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co)

Línea Gratuita Nacional 018000 915000 • Bogotá (1) 594 8500

Síguenos en  /mibancoagrario  @mibancoagrario

• Banca Agropecuaria • Banca Empresarial • Banca Microfinanzas • Banca Oficial • Banca Personas

