



# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autorregulado por SIMV



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - Establecimiento Bancario

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

# Informe de Gestión 2015

## Carta del Presidente

Como es costumbre para esta época, es grato darles a conocer la gestión que desarrollamos en el Banco Agrario de Colombia durante el año 2015 desde la perspectiva económica, social y ambiental, continuando con el enfoque de Global Reporting Initiative (GRI)<sup>1</sup>. G4-1

Crecimos la cartera total en 10.11%, alcanzando los \$11.6 billones, de los cuales 68% corresponden a créditos otorgados para actividades de la cadena agropecuaria, con lo cual contribuimos en un 18% al PIB agropecuario nacional y nos consolidamos como el principal aliado del sector agropecuario.

Desembolsamos más de un millón de obligaciones por valor de \$5.7 billones, con un crecimiento del 24% de las cuales el 56% corresponde a destinos agropecuarios y de estos el 44% fueron efectuados a los pequeños productores.

Cerramos el 2015 con una mejora histórica en el indicador de cartera vencida, pues mientras al término de 2014 teníamos un índice de 8.02%, al cierre de 2015 este se ubicó en 6.80%, con una clara tendencia a la baja.

Con el programa del Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA) se logró reactivar a cerca de 65 mil pequeños productores, con deudas menores a \$20 millones, los cuales representaron el 91% de los clientes del Banco con potencial de acceder a este beneficio, quienes atendieron el llamado para acercarse a firmar los pagarés de compra de cartera, por un valor cercano a los \$300,000 millones.

Hemos definido la nueva ruta estratégica *ENFOQUE 2020*, con la cual pretendemos contribuir al desarrollo rural y la productividad agropecuaria del País, para lo cual nos hemos fijado como gran meta para el año 2020, aumentar la cobertura de crédito dirigido al desarrollo rural en el equivalente a un millón de hectáreas productivas, reto alineado con el propósito del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de sembrar

---

<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.



un millón de hectáreas para garantizar la seguridad alimentaria del País, enmarcado dentro del plan Colombia Siembra.

Con miras a contribuir al desarrollo de las comunidades de las zonas rurales del País, entre las vigencias 2010 y 2015, asignamos recursos por valor de \$1.7 billones para atender con soluciones de vivienda a más de 100,000 hogares del sector rural, en 826 municipios ubicados en 33 departamentos. Presentamos también un nuevo modelo de vivienda rural, con espacios más amplios, que ofrecen mayor bienestar a sus habitantes.

En los últimos siete años hemos bancarizado a más de tres millones de colombianos pertenecientes al Programa Más Familias en Acción, a quienes les hemos ofrecido acceso a todos nuestros productos y servicios. Durante el 2016 seguiremos atendiéndolos, en seis de las siete regiones contempladas por el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), promoviendo así el acceso a los servicios financieros.

Alcanzamos una cobertura del 98% de los municipios del País, llegando a todos los municipios en los cuales la banca tradicional no tiene presencia, a través de 747 oficinas y cerca de 4,000 Corresponsales Bancarios, donde nuestros clientes pueden realizar sus transacciones. Con la implementación de los servicios de ACH, llevamos la banca electrónica a más de 1.5 millones de familias del sector rural, ubicadas en 1,036 municipios del País, quienes ahora pueden efectuar compras y pagos electrónicos, a través de los servicios de transferencias interbancarias y el botón de pagos PSE. Adicionalmente, se pueden constituir Depósitos Judiciales, debitando los recursos en línea desde una cuenta de ahorros o corriente de cualquier entidad financiera.

Por séptimo año consecutivo conservamos la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo las Normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, y por tercer año sucesivo, mantuvimos la certificación del Sistema de Seguridad de la Información bajo la Norma ISO 27000:2013, evidenciando año a año la madurez en cada uno de los sistemas.

También por séptimo año ininterrumpido, obtuvimos la calificación AAA, entregada por el Comité Técnico de BRC Investor Services S.A., reconocida como la más alta categoría de riesgo existente para la deuda de largo plazo.

La Fundación Másfamilia nos certificó como una Empresa Familiarmente Responsable (EFR), convirtiéndonos en la primera entidad financiera del País en conseguir este sello

de calidad, en el que más de 7,000 colaboradores se benefician de una serie de medidas, para tener un ambiente de trabajo cada día mejor.

En temas de financiación, se lanzó el Seguro Agropecuario aunado al crédito, con el fin de promover entre los productores agrícolas del País, la cultura del aseguramiento de sus cultivos, para protegerse de los fenómenos climáticos.

Dada la necesidad de recursos que requiere el agro colombiano, estructuramos un Fondo de Capital Privado con Fiduagraria (Capital Fértil), para financiar su desarrollo, infraestructura, asociatividad, tecnología y asistencia técnica, para buscar inversores interesados en los proyectos del sector agropecuario.

Hemos sido un actor participativo en la estrategia gubernamental "*El Presidente en las Regiones*", que busca entregar resultados y apoyar directamente a las comunidades en la solución de sus problemas y venimos acompañando los Planes de Articulación Regional encabezados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que nos han permitido adecuar nuestras líneas de crédito a los tiempos de cosechas y a las características de los cultivos, para facilitar el pago de las obligaciones de los productores.

En materia de soluciones tecnológicas y procesos, optimizamos el proceso para otorgar créditos disminuyendo los tiempos de respuesta pasando, en promedio, de 18 a 12 días, e implementamos herramientas encaminadas a reducir costos y promover la productividad como es el caso de la solución de movilidad para asesores comerciales mejorando los procesos de prospección, vinculación y venta de productos a clientes actuales y potenciales.

Tenemos muchos retos para el año que está iniciando, la puesta en marcha del nuevo **Plan Estratégico Enfoque 2020**, el rediseño del proceso integral de crédito, la implementación de un modelo de atención y de relacionamiento especializado para cada segmento del mercado, la modernización de nuestra plataforma tecnológica y la implementación del programa de capacitación y entrenamiento de nuestros colaboradores, nos permitirán fortalecer nuestra posición competitiva en el mercado.

Temas como las afectaciones climáticas, la atención del posconflicto, la canalización de recursos hacia el agro, así como la sustitución de importaciones y el incremento de la productividad, nos demandarán una participación activa, como la entidad financiera



con mayor enfoque agropecuario del País, que se compromete cada día más con el desarrollo rural de las distintas regiones de nuestra geografía nacional.

Un cordial saludo,



**FRANCISCO SOLANO MENDOZA**

Presidente

Este informe fue acogido por la Junta Directiva en la sesión del 25 de febrero de 2016, según Acta N° 582.

## Acerca del Informe

Este informe anual tiene como propósito dar a conocer a nuestros grupos de interés, la gestión desarrollada durante 2015. Para ello, hemos adoptado las recomendaciones aplicables al Banco de la Guía Global Reporting Initiative (GRI), de acuerdo con los lineamientos de la versión G4 y su suplemento sectorial para servicios financieros.

G4-28

G4-29

G4-30

A partir de 2015 la información de resultados financieros para el Banco y para el Sistema Bancario se encuentra bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y corresponden a lo que la Superintendencia Financiera de Colombia ha denominado estados financieros separados. Para los años anteriores, se realizó un ejercicio de homologación que no implica efectos de medición, con el fin de obtener cifras con cierto grado de comparabilidad.

G4-23



# Contenido

<b>1. Carta del Presidente</b>	<b>1</b>
G4-1	
<b>Acerca del Informe</b>	<b>5</b>
G4-23    G4-28    G4-29    G4-30	
<b>2. Nuestro Banco</b>	<b>7</b>
G4-3    G4-5    G4-6    G4-7    G4-9    G4-16    G4-38    G4-56	
<b>3. Gobierno Corporativo</b>	<b>16</b>
G4-34    G4-35    G4-36    G4-38    G4-39    G4-40    G4-41    G4-42    G4-56	
<b>4. Nuestro Enfoque y Sostenibilidad</b>	<b>24</b>
G4-19    G4-24    G4-25    G4-26	
<b>5. Entorno macroeconómico</b>	<b>30</b>
<b>6. Resultados financieros</b>	<b>53</b>
G4-51    G4-EC1	
<b>7. Gestión de negocios, canales y servicio al cliente</b>	<b>74</b>
G4-4    G4-8    G4-13    G4-22    G4-57    G4-EC4    G4-PRS	
<b>8. Gestión de procesos</b>	<b>98</b>
G4-12    G4-13    G4-EC7    G4-EN6    G4-EN32    G4-LA14	
<b>9. Gestión de riesgos y control</b>	<b>105</b>
<b>10. Gestión social y ambiental</b>	<b>117</b>
G4-10    G4-11    G4-14    G4-15    G4-40    G4-EC3    GA-EC5    G4-EC6    G4-EC7    G4-EN3    G4-EN6	
G4-EN15    G4-EN16    G4-EN17    G4-EN19    G4-EN27    G4-EN31    GA-LA1    G4-LA5    G4-LA6    G4-LA9    G4-LA11	
G4-LA13	
<b>11. Resultados Fiduagraria</b>	<b>134</b>
G4-16	

Para más información comuníquese con Servicio al Cliente [servicio.cliente@bancoagrario.gov.co](mailto:servicio.cliente@bancoagrario.gov.co)  
Teléfono Bogotá: (+571) 594 8500  
Línea Nacional: 01 8000 91 5000  
Carrera 8 N° 15 – 43  
Bogotá, Colombia  
[www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co)

G4-31



# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autorregulado por ANTV



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - Entidad de Interés Público

VIAJES AL DO - Agencia Financiera ENANCERA

## Nuestro Banco

## Nuestro Banco

Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de 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. G4-3

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

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

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 ubicada en la ciudad de Bogotá, contamos con ocho gerencias regionales y nos apoyan cerca de 6,416 colaboradores de planta autorizada, con los cuales ofrecemos nuestros servicios a través de 747 oficinas bancarias, 663 cajeros electrónicos corporativos, 1,400 de la red verde Servibanca y 3,969 corresponsales bancarios. G4-5 G4-6 G4-9

En 2015, renovamos las certificaciones de Calidad, bajo las Normas NTCGP 1000:2009, ISO 9001:2008 y obtuvimos la actualización de la certificación ISO 27001 a la versión 2013 en los procesos de operaciones de tesorería en moneda legal (activas y pasivas), en los procedimientos de riesgo de seguridad de la información y ampliamos su alcance a la gestión para el control y monitoreo de acceso y manos remotas al centro principal de procesamiento.



BRC Investor Services S.A. SCV por séptimo año consecutivo nos ratificó las calificaciones **AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo**, las cuales se basaron esencialmente 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 calificaciones **BBB y F2 en deuda en moneda extranjera en el largo y corto plazo respectivamente; y BBB+ y F2 en deuda en moneda local para largo y corto plazo en su orden**, fundamentada en la solidez y sostenibilidad financiera, el buen manejo de liquidez y nuestro rol para la ejecución de política agropecuaria.

## Estado de la sociedad



G4-38

La composición accionaria no presentó modificaciones; sin embargo, en cuanto a Reformas Estatutarias, la Asamblea General de Accionistas decidió ajustar los Estatutos Sociales, dicha reforma comprendió cambios de carácter general como la denominación de algunos cargos del Banco, ajustando el clausulado a la nueva estructura organizacional, y otros más concretos y significativos, relacionados con el

G4-13

<sup>2</sup> BRC Investor Services S.A. Calificación de Riesgo Banco Agrario de Colombia S.A. Bogotá, 2015, Marzo. Extraído desde: [www.brc.com.co](http://www.brc.com.co).

régimen de contratación, actividades y contratos celebrados en desarrollo del giro ordinario de su objeto social y los criterios de selección de proveedores y contratistas.

En 2015, 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.

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 dando cumplimiento a los procedimientos y requisitos establecidos y por instancia superior, les fueron aprobadas operaciones de crédito tales como libranza y compra de vehículo.

Como evolución previsible de la sociedad, continuaremos con el desarrollo de nuestro objeto social en el marco del plan estratégico para el próximo quinquenio denominado ENFOQUE 2020, cuyo foco estratégico es el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, basado en tres pilares fundamentales, la atracción y fidelización de clientes, la sostenibilidad y los empleados.

Este plan estratégico fue estructurado al interior del Banco a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para determinar las brechas existentes entre el actual Banco y el que queremos ser en el 2020.

De otro lado, durante 2015 desarrollamos nuestra labor bajo la siguiente misión, visión, valores y principios organizacionales y objetivos estratégicos:

## 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.
- 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.

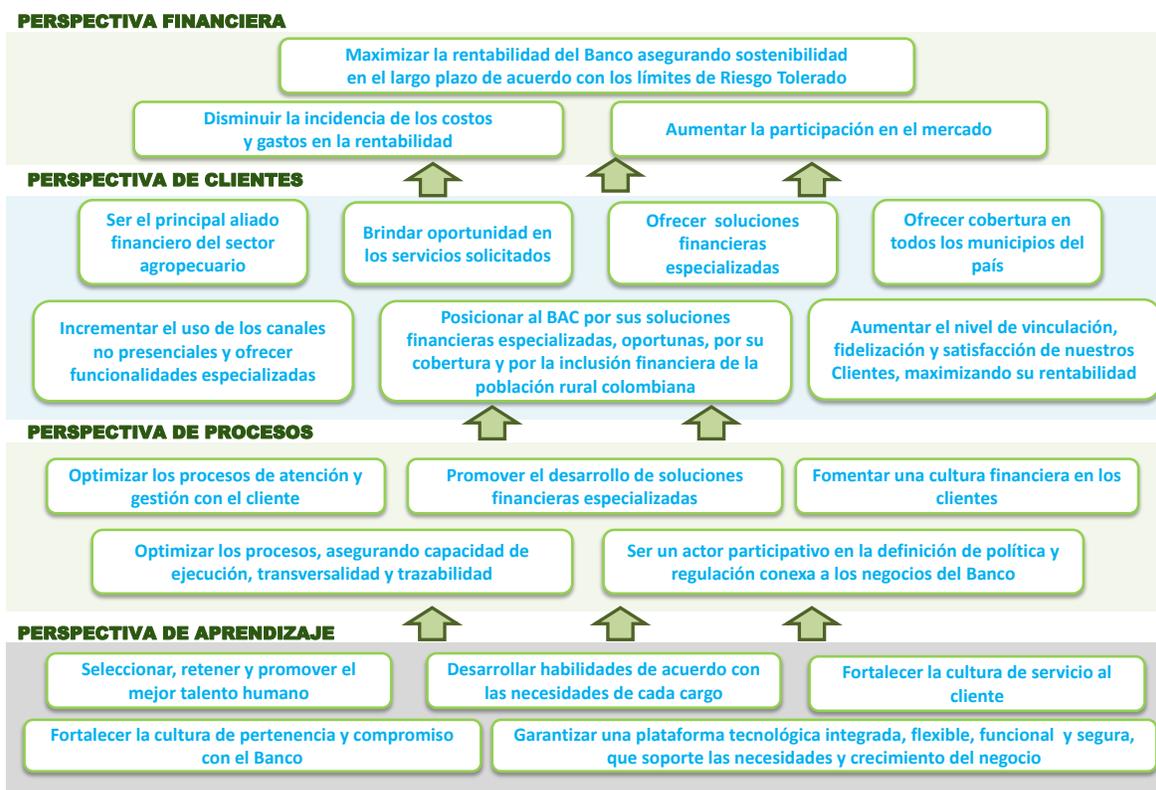


También ejercemos nuestras labores bajo **otros principios y normas de conducta** tales como:

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

## Mapa Estratégico Corporativo al 2015

En 2015 continuamos comprometidos en lograr los siguientes objetivos estratégicos.



## Principales Resultados Banco Agrario

G4-9

### Balance General

(Cifras en miles de millones)	dic-13		dic-14		dic-15	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>19,201</b>	<b>5.52</b>	<b>21,128</b>	<b>10.03</b>	<b>22,690</b>	<b>7.40</b>
Cartera de Créditos Neta	8,329	16.43	9,359	12.37	10,515	12.36
Portafolio de Inversiones Netas	9,174	0.69	9,974	8.72	10,120	1.47
Otros	1,699	(12.05)	1,796	5.68	2,055	14.44
<b>Pasivo</b>	<b>17,467</b>	<b>6.38</b>	<b>19,323</b>	<b>10.63</b>	<b>20,651</b>	<b>6.87</b>
Instrumentos Financieros a costo amortizado	12,011	6.14	13,202	9.92	14,430	9.30
Créditos Bancos	5,135	9.80	5,411	5.38	5,496	1.57
Otros	322	(24.75)	710	120.80	725	2.11
<b>Patrimonio</b>	<b>1,734</b>	<b>(2.39)</b>	<b>1,804</b>	<b>4.05</b>	<b>2,039</b>	<b>13.02</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>9,511</b>	<b>17.95</b>	<b>10,578</b>	<b>11.21</b>	<b>11,647</b>	<b>10.11</b>
<b>Índice de Cartera Vencida (%)</b>	<b>8.27</b>	<b>17.67</b>	<b>8.01</b>	<b>(3.09)</b>	<b>6.80</b>	<b>(15.21)</b>
<b>Cubrimiento de Cartera Vencida (%)</b>	<b>150.37</b>	<b>(6.43)</b>	<b>143.81</b>	<b>(4.36)</b>	<b>142.98</b>	<b>(0.58)</b>
<b>Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)</b>	<b>18.67</b>	<b>12.95</b>	<b>18.52</b>	<b>(0.82)</b>	<b>16.00</b>	<b>(13.61)</b>

### Estado de Resultados

(Cifras en miles de millones)	A dic-13		A dic-14		A dic-15	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	1,455	(2.24)	1,608	10.50	1,714	6.61
Egresos Financieros	276	0.41	292	5.86	387	32.41
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>1,179</b>	<b>(2.84)</b>	<b>1,315</b>	<b>11.59</b>	<b>1,327</b>	<b>0.88</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	307	(12.40)	304	(0.99)	323	6.12
<b>Margen Financiero</b>	<b>1,486</b>	<b>(4.98)</b>	<b>1,619</b>	<b>8.99</b>	<b>1,650</b>	<b>1.86</b>
Deterioro Neto	370	93.69	100	(73.06)	12	(88.42)
<b>Margen Financiero despues de Deterioro</b>	<b>1,116</b>	<b>(18.70)</b>	<b>1,520</b>	<b>36.18</b>	<b>1,638</b>	<b>7.78</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>723</b>	<b>7.40</b>	<b>779</b>	<b>7.66</b>	<b>860</b>	<b>10.39</b>
Gastos de Personal	279	5.46	293	4.81	321	9.60
Gastos Generales	444	8.66	486	9.46	539	10.86
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>393</b>	<b>(43.85)</b>	<b>741</b>	<b>88.70</b>	<b>778</b>	<b>5.05</b>
Impuestos	156	(18.67)	285	82.02	295	3.77
<b>Utilidad Neta</b>	<b>236</b>	<b>(53.39)</b>	<b>456</b>	<b>93.13</b>	<b>483</b>	<b>5.85</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>3.85</b>	<b>(0.60)</b>	<b>3.75</b>	<b>(2.62)</b>	<b>3.79</b>	<b>1.14</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>1.26</b>	<b>(56.86)</b>	<b>2.20</b>	<b>74.69</b>	<b>2.13</b>	<b>(3.02)</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>13.32</b>	<b>(58.68)</b>	<b>26.05</b>	<b>95.56</b>	<b>26.93</b>	<b>3.38</b>
<b>Margen de Solvencia** (%)</b>	<b>13.25</b>	<b>(9.49)</b>	<b>11.55</b>	<b>(12.86)</b>	<b>12.76</b>	<b>10.48</b>

**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario, acumulado a diciembre. Indicadores calculados con promedio 12 meses. Instrumentos Financieros a Costo Amortizado incluye captaciones del público, depósitos judiciales, operaciones simultáneas, cuentas canceladas, títulos de inversión en circulación y otros.

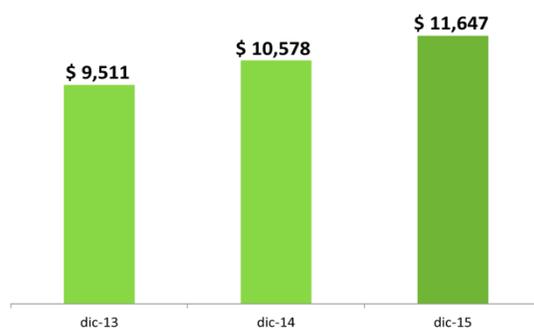
\*Gastos Administrativos/Activo Promedio,\*\*A partir de Agosto de 2013 el Margen de Solvencia Total se calcula bajo la nueva metodología expuesta en el Decreto 1771 de 2012, por lo tanto los datos de los meses anteriores no son comparables.

# Indicadores

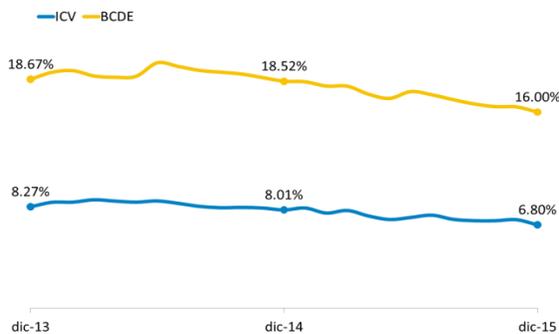
**Activo**  **7.40%**  
dic-15 / dic-14



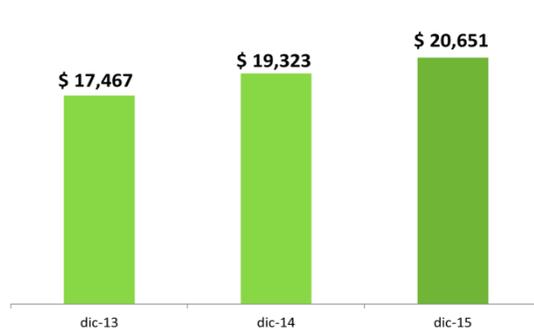
**Cartera Bruta**  **10.11%**  
dic-15 / dic-14



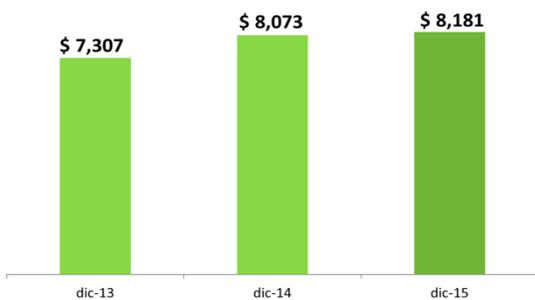
**ICV**  **-15.21%** **BCDE**  **-13.61%**  
dic-15 / dic-14



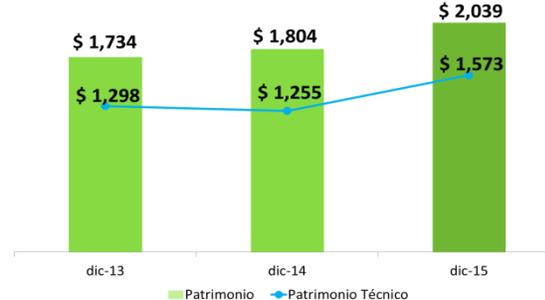
**Pasivo**  **6.87%**  
dic-15 / dic-14



**Captaciones del Público**  **1.34%**  
dic-15 / dic-14



**Patrimonio**  **13.02%**  
dic-15 / dic-14

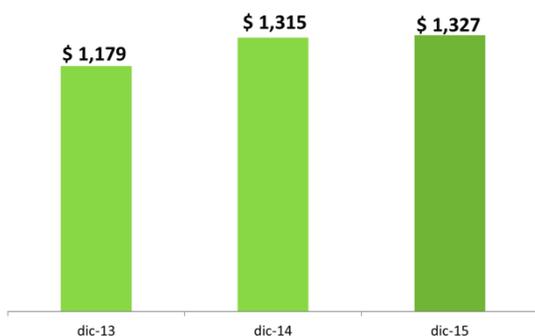


**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos.  
ICV: Índice de Cartera Vencida, BCDE: Índice de Cartera en Riesgo BCDE.



## Indicadores

Margen de Intermediación ↑ 0.88%  
dic-15 / dic-14



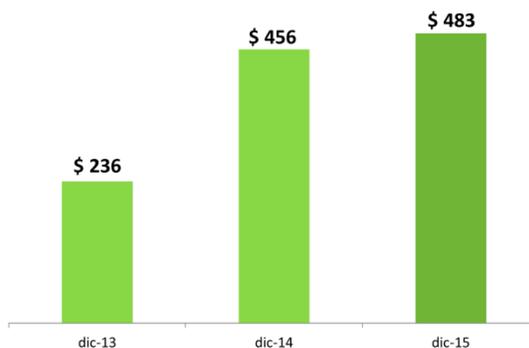
Gastos Administrativos ↑ 10.39%  
dic-15 / dic-14



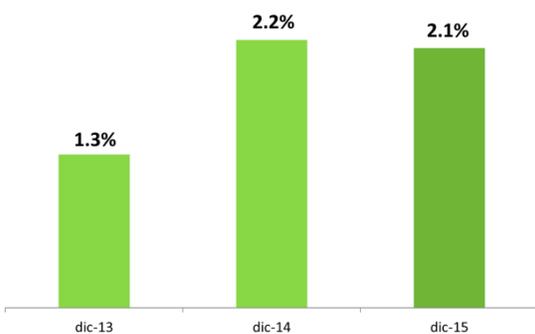
Utilidad antes de Impuestos ↑ 5.05%  
dic-15 / dic-14



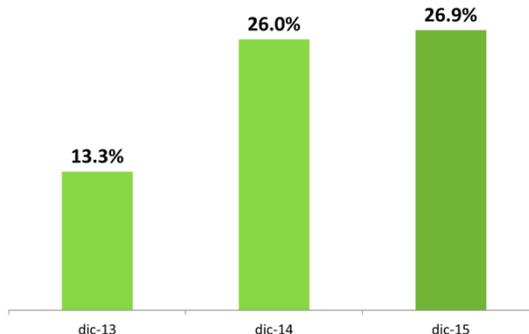
Utilidad Neta ↑ 5.85%  
dic-15 / dic-14



ROA ↓ -3.02%  
dic-15 / dic-14



ROE ↑ 3.38%  
dic-15 / dic-14



**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*

Autorregulado por AMV



# Banco Agrario de Colombia



Gobierno **Corporativo**

## Gobierno Corporativo

Nos basamos en un Código de Buen Gobierno y de Conducta aprobado por la Junta Directiva, que establece y regula los derechos y obligaciones de los accionistas, administradores y colaboradores; define los principios que rigen los procesos de toma de decisiones; garantiza transparencia en la definición de las directrices e instaura la manera de proceder para dirigir y operar al Banco. G4-56

El código consigna los principios 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 y también incluye procedimientos específicos para determinar, evitar y prevenir situaciones que constituyan conflictos de intereses. G4-41

Nuestra estructura de gobierno está liderada por la Asamblea General de Accionistas, seguido por 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, actúa de manera independiente y sesiona por lo menos una vez al año. Las reuniones extraordinarias se efectúan cuando lo exigen las necesidades imprevistas o urgentes. Las sesiones son presididas por el socio mayoritario y ninguno de los accionistas ocupa un cargo ejecutivo al interior de la Entidad. G4-39

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 velando por la sostenibilidad de la Entidad; sesiona por lo menos una vez al mes y de manera periódica los miembros de la alta gerencia presentan informes en relación a los Estados Financieros intermedios, Riesgos de liquidez y de Mercado, Riesgo Operativo, SARLAFT y Sistema de Atención al Consumidor Financiero, dentro de la periodicidad establecida en el marco legal aplicable. G4-35  
G4-38  
G4-42



Existen cinco comités delegados de Junta Directiva que presentan sus recomendaciones a la Junta en pleno, para su deliberación y aprobación. Estos comités son:

G4-36



G4-36

G4-38

G4-34

- **Comité de Auditoría**, conformado por cinco miembros de Junta, dos independientes, el Ministro de Agricultura o su delegado y los Representantes del Accionista Mayoritario y del Gobierno Nacional; 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.
- **Comité de Gestión Humana**, compuesto por tres miembros de Junta, dos independientes y el Representante del Gobierno Nacional; 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**, constituido por cinco miembros de Junta, dos independientes, el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su suplente y los Representantes del Accionista Mayoritario y del Gobierno Nacional; 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**, conformado por cinco miembros de Junta, cuatro independientes y el Representante del Accionista Mayoritario; 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**, compuesto por cinco miembros de Junta, tres independientes, el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su suplente y el Representante del Gobierno Nacional; 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; y es elegida por la Asamblea General de Accionistas para periodos de dos (2) años.

G4-40

Durante 2015, se presentaron modificaciones en la designación de los miembros, el primero ocurrió con el nombramiento de Francisco Estupiñán Heredia y Luis Eduardo Gómez Álvarez en los renglones 5 y 7, correspondientes a miembros independientes; el segundo, tuvo lugar con la renuncia en junio del Miembro Independiente del renglón 9 (Gustavo Gaviria Ángel).

Los integrantes de nuestra Junta Directiva son:

### **Aurelio Iragorri Valencia**

Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Abogado de la Universidad Javeriana y cuenta con un postgrado en Mercadeo y Administración Efectiva. 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.

### **Mauricio Cárdenas Santa María**

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Economista 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**

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.

### **Francisco Estupiñán Heredia**

Miembro Independiente

Economista de la Universidad Externado y cuenta con un postgrado en economía de la Universidad de los Andes. Ha desempeñado varios cargos públicos y privados, entre ellos fue Presidente del Banco Granahorrar, Viceministro de Hacienda, Presidente del Banco Agrario de Colombia (agosto de 2010), Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural (2013), actualmente es el Presidente de la Bolsa Mercantil de Colombia.



### **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.

### **Luis Eduardo Gómez Álvarez**

Miembro Independiente

Abogado y Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín, con postgrado en Finanzas y Alta dirección en las universidades de la Sabana y Eafit, dentro de sus labores se destaca la transformación de la Federación Nacional de Cafeteros con el posicionamiento de la marca Juan Valdez y en FINAGRO la redefinición del direccionamiento estratégico, modelo organizacional y plan de sostenibilidad.

### **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.

### **Jesus Maria Oviedo\***

Miembro Independiente

Administrador de Empresas, Presidente del Grupo JOM Internacional, conjunto de empresas dedicadas a diversas ramas de la economía nacional y extranjera, conformado en su mayoría por diferentes editoriales; se ha destacado por sus habilidades periodísticas siendo autor de varias publicaciones realizadas en los años 2006 y 2010.

---

\* Nombrado por la Asamblea desde octubre de 2015 y posesionado el 21 de enero de 2016 por la Superintendencia Financiera de Colombia.



## Perfil de Nuestro Presidente

**Francisco Solano Mendoza**, quien fue ratificado como Presidente el 8 de enero de 2015 mediante Decreto N° 1660, cuenta con el siguiente perfil:

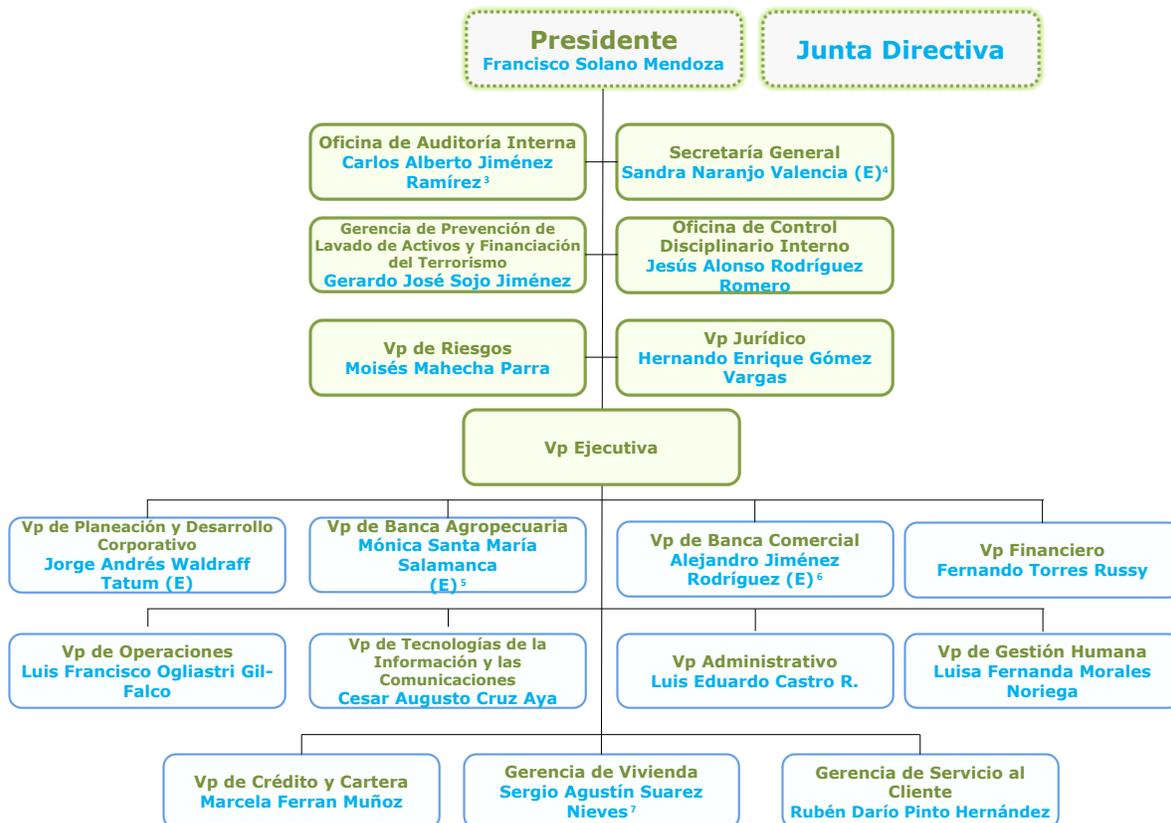
Economista e Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, Magister en Economía de la misma universidad; estuvo al frente de la Dirección de Planeación y Seguimiento Presupuestal, de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios y como asesor del despacho en el MADR, Analista Financiero, 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

Nuestro actual Revisor Fiscal es KPMG Ltda y entre las labores que desempeña se encuentra rendir a los accionistas, en el dictamen que expone en la Asamblea General, los hallazgos relevantes, con el fin de que éstos y los demás inversionistas cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

## Organigrama

Nuestra estructura organizacional fue modificada mediante el Decreto N° 2656 del 17 de diciembre de 2014.



<sup>3</sup> Nombrado desde mayo de 2015.

<sup>4</sup> Encargada desde diciembre de 2015.

<sup>5</sup> Encargada desde diciembre de 2015.

<sup>6</sup> Encargado desde diciembre de 2015.

<sup>7</sup> Nombrado desde agosto de 2015.



Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado por ABN



VIGILADO por la Superintendencia Financiera de Colombia. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. Entidad de Derecho Privado

Nuestro enfoque  
**y sostenibilidad**

## Nuestro enfoque y sostenibilidad

*Entendemos que la sostenibilidad institucional se fortalece mediante la adopción de prácticas que contribuyan a la generación de valor económico, social y ambiental.*

### Grupos de Interés

G4-24

Basamos el éxito de nuestro desempeño no solo en el buen gobierno de los 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, quienes están relacionados con el desarrollo de nuestra labor.



De esta forma, enmarcamos el manejo de los grupos de interés bajo los principios de autonomía, igualdad, transparencia, eficiencia y responsabilidad social con los objetivos de:

G4-25

- Reconocer y hacer valer los derechos de quienes entablen relaciones con nosotros, de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Fomentar una activa participación y cooperación para la creación de riqueza, trabajo, y la sostenibilidad de empresas financieramente viables.
- Desarrollar mecanismos de mejoras de desempeño que los involucren.
- Compartirles información relevante y pública para los temas en los que éstos participan, según la normatividad y las leyes vigentes.
- Buscar el mutuo beneficio entre las partes y garantizar que las relaciones se encuentren enmarcadas dentro de la debida transparencia y formalidad que éstas ameritan.

## Aspectos Materiales

Actualmente estamos en proceso de identificación de los asuntos relevantes, estratégicos y prioritarios, para fortalecer la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. G4-19

Es así como en el mes de diciembre de 2015, desarrollamos el primer ejercicio de identificación de los asuntos materiales, con la participación activa de nuestros Delegados de Responsabilidad Social.

En 2016 esperamos formalizar los asuntos materiales en la organización, los cuales se constituyen en insumo vital para definir nuestro programa de sostenibilidad, el cual responderá a estándares internacionales y estará alineado a la planeación estratégica.

Adicionalmente, iniciamos un proceso de validación de los grupos de interés identificados en 2014, el cual fue realizado con delegados de las diferentes áreas y dependencias para incluir los siguientes: Comunidad, socios estratégicos y gremios productivos, los cuales serán formalizados en 2016.

Para la selección y validación de los grupos de interés fueron definidos tres criterios para la priorización de los mismos: G4-25

- Aquellos que proveen los recursos críticos para la operación del negocio.



- Aquellos que “Arriesgan” algo de valor y se ven afectados directamente por el negocio.
- Aquellos que tienen poder suficiente para afectar el desempeño del negocio.

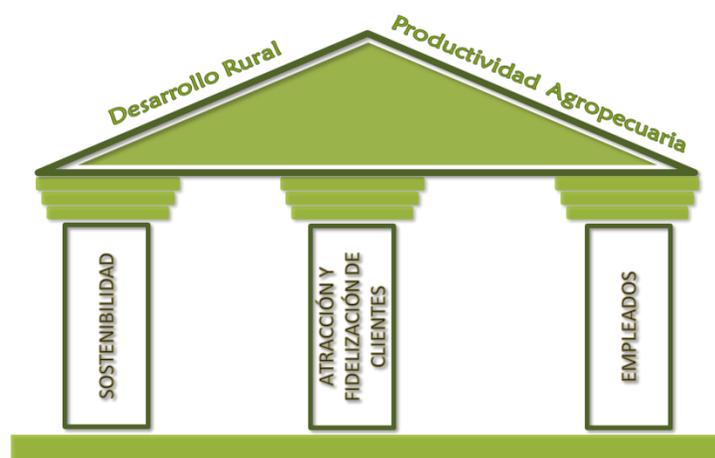
## Plan Estratégico Enfoque 2020

Durante varios años diseñamos nuestro Plan Estratégico con la colaboración de consultores externos, sin embargo, en junio de 2015, la Alta Dirección decidió capitalizar el conocimiento, que nuestros funcionarios tienen de la Entidad, con el propósito de fortalecer el proceso de alineación y entendimiento de los objetivos estratégicos, y su aplicación desde cada uno de los puestos de trabajo, facilitando así un lenguaje común y el proceso de toma de decisiones para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, pues nadie conoce mejor el Banco que nuestros propios funcionarios.

G4-26

De esta forma nuestro nuevo Plan Estratégico denominado **Enfoque 2020**, fue diseñado bajo dos focos estratégicos que son el **Desarrollo Rural** y la **Productividad Agropecuaria** y estos se encuentran a su vez soportados en tres grandes pilares.

**Gráfico N° 1. Plan Estratégico Enfoque 2020**



Sin embargo, nuestros focos estratégicos no son ajenos a la realidad de nuestro país, y por el contrario, se encuentran alineados con los Diálogos de Paz, El Plan Colombia Siembra, el Censo Nacional Agropecuario y el Plan Nacional de Desarrollo, a través de

los diferentes mecanismos de atención e inclusión financiera con los que contamos, lo cual se traduce en beneficios para las comunidades que trabajan con y para el campo colombiano. Entre estos beneficios tenemos:

- Financiación para compra de tierras.
- Uso óptimo de los suelos y de los ciclos productivos.
- Asistencia técnica.
- Promoción para cultivar diversidad de alimentos.
- Microcrédito.
- Seguro Agropecuario.
- Adecuación de tierras.
- Adquisición de Maquinaria con Incentivo a la Capitalización Rural (ICR).
- Aumento en la exportación de productos agropecuarios.
- Vivienda Rural.
- Cuentas de ahorros que facilitan el acceso a los servicios financieros y crean e incentivan la cultura de ahorro.
- Oferta especializada de productos y servicios a cadenas productivas del sector agropecuario y rural.
- Servicios electrónicos.
- Cercanía de atención mediante la extensión de la red.

En línea con los focos estratégicos y los beneficios mencionados, nuestro Enfoque 2020 se soporta en tres grandes pilares de la siguiente manera:

- **Atracción y Fidelización de Clientes:** En este punto resaltamos la forma en que atendemos y nos relacionamos con nuestros clientes, ya que así construimos lazos de confianza y fidelidad.
- **Sostenibilidad:** A través de la rentabilidad y la generación de valor, garantizamos nuestro futuro y el de los campesinos del país.
- **Empleados:** Solo con el aporte de todos nuestros colaboradores, podremos contribuir al desarrollo rural y a la productividad agropecuaria, para lo cual trabajaremos en tres premisas que son la comunicación efectiva, el empoderamiento de nuestras acciones y el compromiso desde nuestros puestos de trabajo para alcanzar las metas propuestas.



Adicionalmente y complementando la estructura de nuestro Plan Estratégico, hemos diseñado quince objetivos estratégicos, los cuales se encuentran divididos en cuatro perspectivas, constituyéndose así en los principales retos que tendremos para los próximos cinco (5) años:

#### Recursos

- Seleccionar, retener y promover el mejor talento humano.
- Fortalecer nuestro Gobierno Corporativo.
- Fortalecer la Cultura de Servicio al Cliente.
- Garantizar una Plataforma Tecnológica Integrada, Flexible, Funcional y Segura, que soporte las necesidades y crecimiento del negocio.

#### Procesos

- Mejorar la Calidad de la Cartera.
- Optimizar los procesos, asegurando la capacidad de ejecución, transversalidad y trazabilidad.
- Ser un actor participativo en la definición de Política y Regulación conexas a nuestros negocios.

#### Clientes

- Ser el principal aliado financiero del sector agropecuario.
- Brindar oportunidad en los servicios solicitados.
- Ofrecer un Modelo de Atención Diferenciado por cada Segmento.
- Proporcionar soluciones financieras a la medida.
- Aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de nuestros clientes, maximizando su rentabilidad.

#### Financiera

- Disminuir la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad.
- Aumentar la participación en cada uno de los rubros del mercado financiero rural.
- Maximizar nuestra rentabilidad asegurando sostenibilidad en el largo plazo, de acuerdo con los límites de riesgo tolerado.





Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado S.A.N.T.V.



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA

VIGILADO

# Entorno macroeconómico

## Entorno Macroeconómico

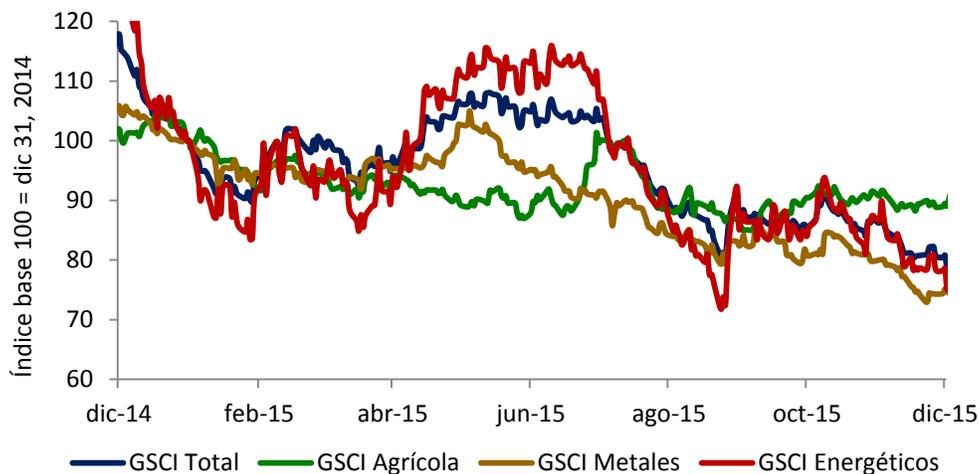
*El crecimiento económico mundial fue moderado. Las economías avanzadas mostraron una leve recuperación y las emergentes y en desarrollo se desaceleraron por quinto año consecutivo.*

A nivel internacional, las principales economías emergentes se siguieron desacelerando. La economía de China creció alrededor de 6.90% en 2015, una cifra menor a los crecimientos de 7.30% y 7.70% de 2013 y 2014, respectivamente. La actividad real, según la lectura del PMI<sup>8</sup> manufacturero, se ubicó por debajo de los 50 puntos (zona de contracción) por primera vez en seis años, y la producción industrial creció durante todo el año a tasas menores que en 2014.

La desaceleración de la economía China afectó fuertemente a la baja los precios de las principales materias primas en 2015, generando así un efecto negativo de doble partida en emergentes (con aquellos que mantiene importantes vínculos comerciales, y con otros que son productores de materias primas). El índice GSCI agrícola se desvalorizó 12.06%, donde el precio del café descendió 27.27%. El índice GSCI industrial disminuyó 23.11%, con una caída del níquel de 41.98% y un retroceso del cobre del orden del 24.44%. El índice GSCI petrolero disminuyó 30.47% y el precio del carbón se contrajo un 10.72% (Gráfico N° 2).

<sup>8</sup> PMI Índice de gestores de compras, por sus siglas en inglés (Purchasing Managers' Index)

**Gráfico N° 2. Índice de Precios de *commodities***



**Fuente:** Bloomberg. Cálculos del Banco Agrario.

Brasil, la principal economía de la región sudamericana, profundizó su recesión en 2015 y se prevé que sea la más severa en más de 25 años, con tasas de contracción que podrían ser del orden de 3.80% en 2015. La tasa de desempleo se incrementó cerca de 2.6 puntos porcentuales a lo largo del año hasta 6.90% en diciembre. La inflación continuó en dos dígitos situándose en 10.67%. El Banco Central de Brasil respondió a lo largo del año aumentando 250 pb la tasa de intervención, cerrando 2015 en 14.25%.

En la Eurozona, el Banco Central Europeo (BCE) inició en marzo de 2015 su programa de estímulo monetario con compras mensuales de activos por 60,000 millones de euros hasta septiembre de 2016, intentando apuntalar la recuperación de la región y evitar una espiral deflacionaria. Sin embargo, ante las renovadas presiones que ha suscitado la caída en los precios de las materias primas, en su reunión de diciembre el BCE anunció que prolongaría su programa hasta por lo menos marzo de 2017, y redujo la tasa de depósitos a terreno aún más negativo (-0.30%).

La política ultra-expansiva que dispuso el BCE contrasta con el inicio del ciclo de normalización monetaria que la Reserva Federal (Fed) comenzó a ejecutar en diciembre. Mientras que en la Eurozona los datos de actividad muestran una dinámica aún débil con inflación muy aproximada a 0.00%. En EEUU la evolución del mercado laboral, la actividad real y la inflación, motivó a la Fed a subir su tipo de interés 25 pb en su última reunión del año. En efecto, la tasa de desempleo llegó a los niveles

coherentes con el pleno empleo 5.00%, mientras que la creación de nuevos empleos, según las nóminas no agrícolas, mostraron aumentos superiores a los 200,000 puestos de trabajo<sup>9</sup>. La inflación total permanece lejos de la meta de 2.00%, cerrando el año en 0.73%. El crecimiento económico de Estados Unidos fue menor a lo pronosticado ubicándose en 2.50%.

## Economía Colombiana

*El 2015 fue un año de ajuste estructural para la economía colombiana.*

La fuerte caída en los precios internacionales del petróleo implicó una reducción muy importante en los términos de intercambio del país, y en consecuencia un menor ingreso nacional, situación que se vio reflejada en un ajuste del gasto interno y que en última instancia produjo una desaceleración económica que apunta a un crecimiento cercano al 3.00%, inferior al ritmo de expansión de 4.55% registrado en 2014. El contexto económico internacional influyó en esta evolución de la economía local, pues además de la caída del precio del petróleo, la desaceleración de las principales economías emergentes, especialmente China, el menor crecimiento de los primordiales socios comerciales de Colombia (crisis en algunos casos, como en Brasil), y las divergencias en la actividad real y en la política monetaria de las economías avanzadas (Estados Unidos inició la normalización de la política monetaria, mientras que la Eurozona flexibilizó aún más su postura monetaria), también fueron determinantes.

De esta forma, frente al dato consolidado de todo 2014, el déficit en cuenta corriente registraría un incremento aproximado de US\$3,000 millones en 2015, hasta niveles del orden de los US\$19,000 millones (aproximadamente 6.5% del PIB). Por su parte, las finanzas públicas necesariamente tendrán que ajustarse a un entorno de menores ingresos a partir de 2016, producto de un menor recaudo de renta petrolera, y de menores recursos de capital provenientes de dividendos de Ecopetrol a la Nación, lo cual implicaría un aumento en el déficit fiscal hasta el 4% del PIB. La tasa de cambio se depreció hasta máximos históricos<sup>10</sup> como consecuencia de la sobreoferta del petróleo y de un entorno de mayor percepción de riesgo hacia las economías

<sup>9</sup> Según la Reserva Federal nivel óptimo de generación de empleo.

<sup>10</sup> En el mes de diciembre de 2015 la tasa representativa del mercado alcanzó \$3,356.



emergentes, y los flujos de capital privados<sup>11</sup> también se desaceleraron de manera significativa, si bien es cierto que continuaron siendo positivos.

## Sector Minero – Energético

*En 2015 el sector minero – energético se ha visto afectado por el desplome del precio del petróleo.*

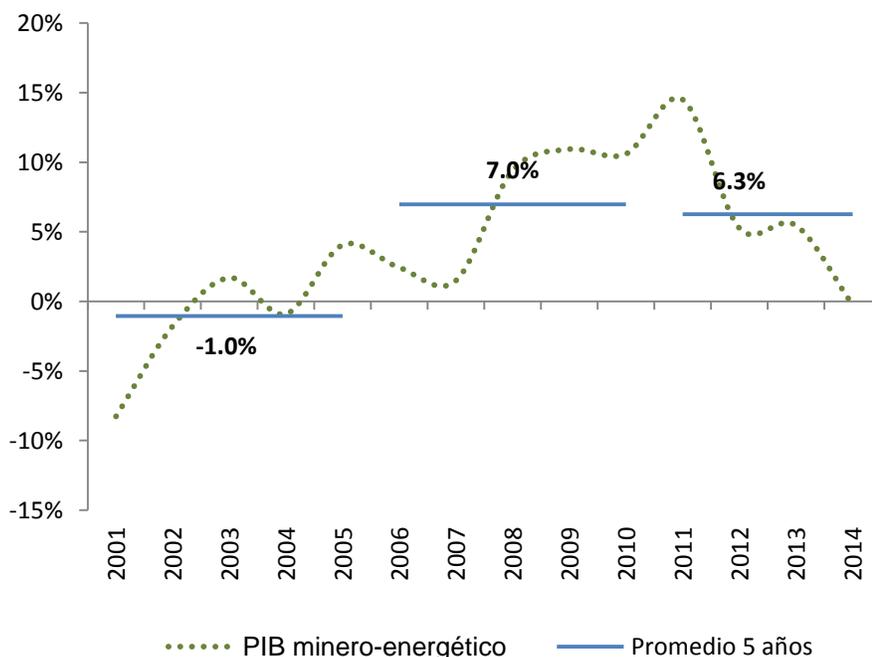
El “boom” minero-energético que Colombia vivió desde 2005, suscitado particularmente por la mayor dinámica de la producción de petróleo, impulsó el crecimiento económico del país y ratificó a Colombia como una de las economías de más crecimiento en la región. El Producto Interno Bruto (PIB) del sector minero-energético pasó de caer en promedio 1.04% entre 2001 y 2005, a crecer en promedio 6.97% entre 2006 y 2010. En los últimos cuatro años (2011 – 2014), el crecimiento promedio del sector fue 6.25%, pero claramente en 2015 éste se ubicará por debajo de esos niveles (Gráfico N° 3), situación que debería persistir a lo largo de 2016. En efecto, el PIB del sector minero-energético habría crecido 0.80% en 2015, y se espera que su tasa de expansión en 2016 sea cercana al 1.00%.

Este aumento en la dependencia petrolera de Colombia produjo un cambio en la composición productiva del país que involucró: i) un aumento de más de 100% en la producción de crudo, desde 500,000 barriles por día hasta un máximo de un millón de barriles por día; ii) un incremento en la participación de las exportaciones de petróleo sobre las totales, llegando a representar el 50.00% de las ventas externas del país; iii) una mayor entrada de flujos de inversión extranjera directa hacia el sector petrolero, que pasó de US\$2,000 millones a US\$14,000 millones durante la última década, y llegó a representar más del 30.00% de los dólares que ingresaban al país por este concepto; y iv) una mayor dependencia fiscal-petrolera, pues la participación de recursos petroleros administrados por la Nación, como proporción del PIB, llegó a ser cercana al 20.00%. Todo esto estuvo acompañado por unos precios del petróleo que se mantuvieron alrededor de los US\$100 por barril durante gran parte de este periodo, producto de un auge alcista en los precios de los *commodities* que generó una política monetaria agresiva por parte de Estados Unidos (EEUU), y un crecimiento económico

<sup>11</sup> Inversión extranjera directa y portafolio de inversiones.

de China que aún no mostraba síntomas de desaceleración como los actuales y crecía a tasas cercanas al 9.00%.

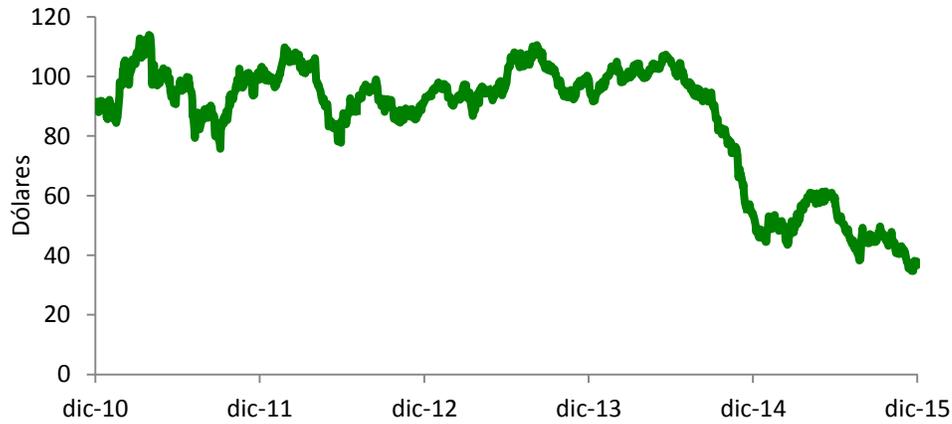
**Gráfico N° 3. Variación Anual del PIB Minero - Energético**



**Fuente:** Bloomberg. Cálculos Banco Agrario.

Hasta el tercer trimestre de 2014, la economía colombiana continuaba exhibiendo un comportamiento de crecimiento similar al de años previos y los números atados a la dinámica del petróleo permanecían relativamente estables. No obstante, hacia finales de 2014 el precio del petróleo se desplomó hasta US\$53 por barril, es decir, una desvalorización de 45.87% con respecto a los niveles de cierre de 2013 (Gráfico N° 4). Los efectos de esta abrupta caída sólo se sintieron con rigor en 2015, pues el crecimiento económico en 2014 se situó en 4.55%, pese a que algunos indicadores asociados a la conducta petrolera ya comenzaban a mostrar algún deterioro. En efecto, el ritmo de expansión económica en los tres primeros trimestres de 2015 se situó por debajo del 4.00% (crecimiento potencial de años previos). En el primer trimestre de 2015, la economía creció 2.77%, y el segundo y tercer trimestre registraron crecimientos de 2.99% y 3.17%, respectivamente.

**Gráfico N° 4. Comportamiento Precio del Petróleo WTI**



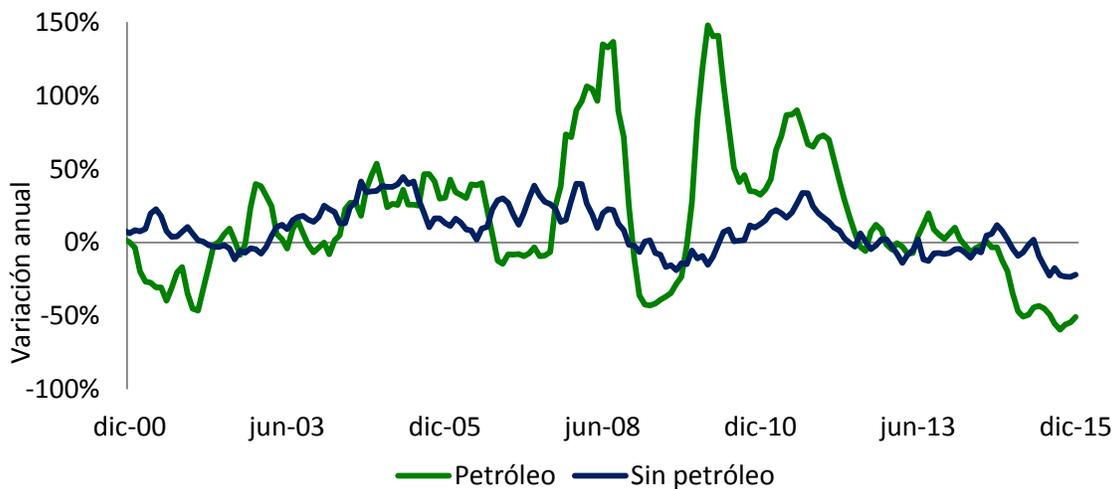
**Fuente:** Bloomberg. Cálculos Banco Agrario.

## Sector Externo

*Las variables de posicionamiento externo también se deterioraron significativamente en 2015.*

En 2015, el acumulado de las exportaciones petroleras se ubicó en US\$14 mil millones, lo que se tradujo en una caída de 51% con respecto al acumulado de 2014. Por lo anterior, el valor de las exportaciones totales se redujo durante el mismo periodo de análisis hasta US\$35,660 millones (-35%) (Gráfico N° 5). Asimismo, la Inversión Extranjera Directa (IED) hacia el sector petrolero se redujo en 2015 en 34% pasando de US\$12,460 millones en 2014 a US\$8,142 millones.

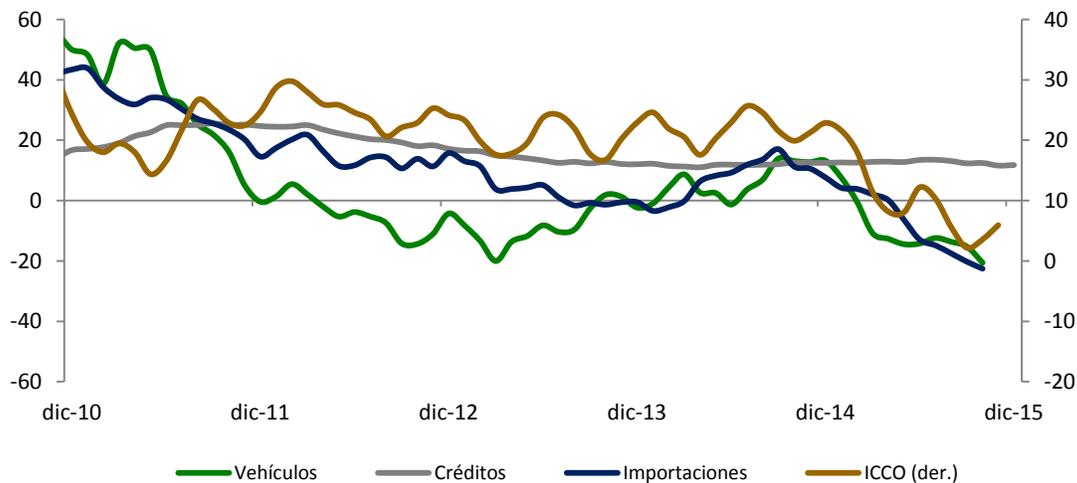
**Gráfico N° 5. Exportaciones (PM3)**



**Fuente:** DANE. Cálculos del Banco Agrario.

Al cierre de diciembre de 2015, la Inversión de Portafolio (IP) ascendió a US\$4,418 millones, inferior a la registrada en 2014 (US\$12,371 millones). La expectativa del primer movimiento al alza en el tipo de interés de la Reserva Federal (Fed), así como la mayor percepción de riesgo hacia mercados emergentes, generó una menor entrada de capitales hacia países latinoamericanos, donde Colombia no fue la excepción. Sin embargo, es importante resaltar que la entrada de flujos en 2014 fue inusualmente elevada, producto del rebalanceo del índice de bonos soberanos de países emergentes de JP Morgan a favor de los títulos colombianos. Esto hace que la base de comparación de 2014 también sea alta, y por lo tanto que magnifique la desaceleración de los flujos.

**Gráfico N° 6. Indicadores de Consumo Privado\***



**Fuente:** DANE. \*Promedio móvil de 3 meses.

El ajuste del gasto de la economía local se vio reflejado en una adecuación de varios indicadores de consumo y de inversión. La confianza de los consumidores cayó sustancialmente a lo largo de 2015, mientras que las ventas minoritarias, si bien siguen creciendo a tasas aceptables, también registran expansiones menores a las de años previos. El consumo de bienes durables también se ha presentado ajustes, sobre todo vía tipo de cambio<sup>12</sup>. En particular, las ventas de vehículos registraron tasas de contracción que en promedio se sitúan alrededor del 10.00% (Gráfico N° 6).

## Sector Industrial

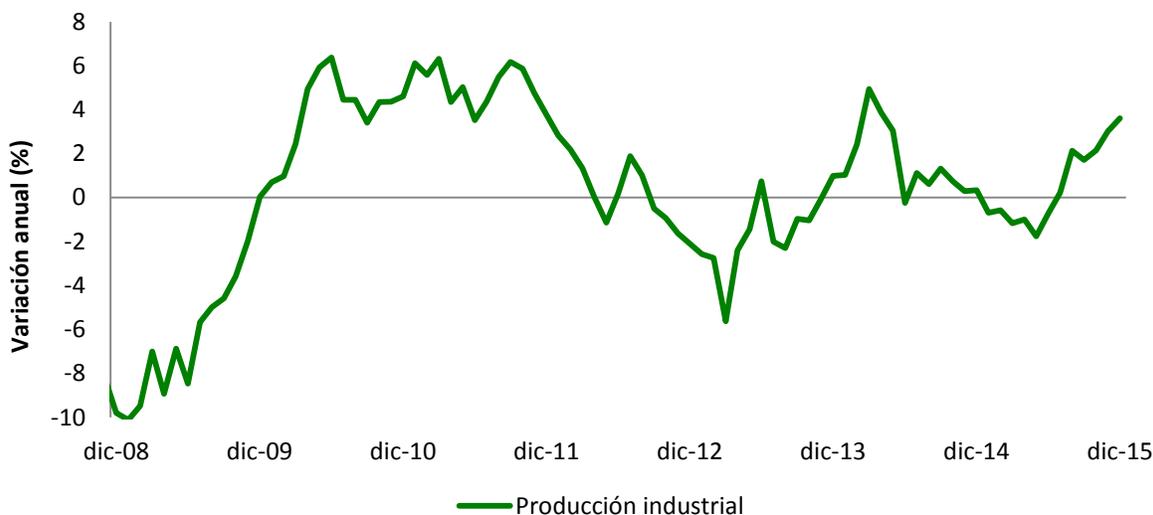
*La depreciación de la tasa de cambio ha generado una disminución de las importaciones de bienes intermedios y de capital.*

Por su parte, la información disponible de los indicadores de inversión fija muestra resultados mixtos durante 2015. Las importaciones de bienes intermedios y de capital registraron caídas promedio de 15.80% y 9.30%, respectivamente, afectadas en gran medida por la extrema depreciación de la tasa de cambio. Sectores como el de la

<sup>12</sup> Producto de la devaluación del precio frente al dólar.

construcción presentaron una desaceleración pronunciada en 2015, algo que se asocia a la elevada base estadística de comparación que en años previos generaron los impulsos fiscales de programas como el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) y las 100,000 viviendas gratis. Por su parte, el sector industrial exhibió una dinámica débil, pero los datos más recientes parecen estar sugiriendo un cambio de tendencia. La tasa de crecimiento promedio del Índice de Producción Industrial (IPI) en 2015 se ubicó en 0.20%<sup>13</sup>, donde el subsector de refinación mostró una caída promedio de 4.72%. No obstante, al excluir refinación, la tasa de crecimiento promedio mensual del IPI asciende a 5.33% (Gráfico N° 7), y su tendencia sugiere una mejor dinámica en 2016. La reapertura de la Refinería de Cartagena (Reficar) y la depreciación del tipo de cambio, podrían ser factores que soporten un mayor crecimiento económico del sector el próximo año. Las industrias que en promedio más aumentaron durante el año fueron textiles y calzado (28.41%), vehículos (18.31%), químicos y farmacéuticos (10.22%), y vidrios y minerales no metálicos (8.31%).

**Gráfico N° 7. Producción industrial en Colombia**



**Fuente:** DANE. \*Promedio móvil de 3 meses

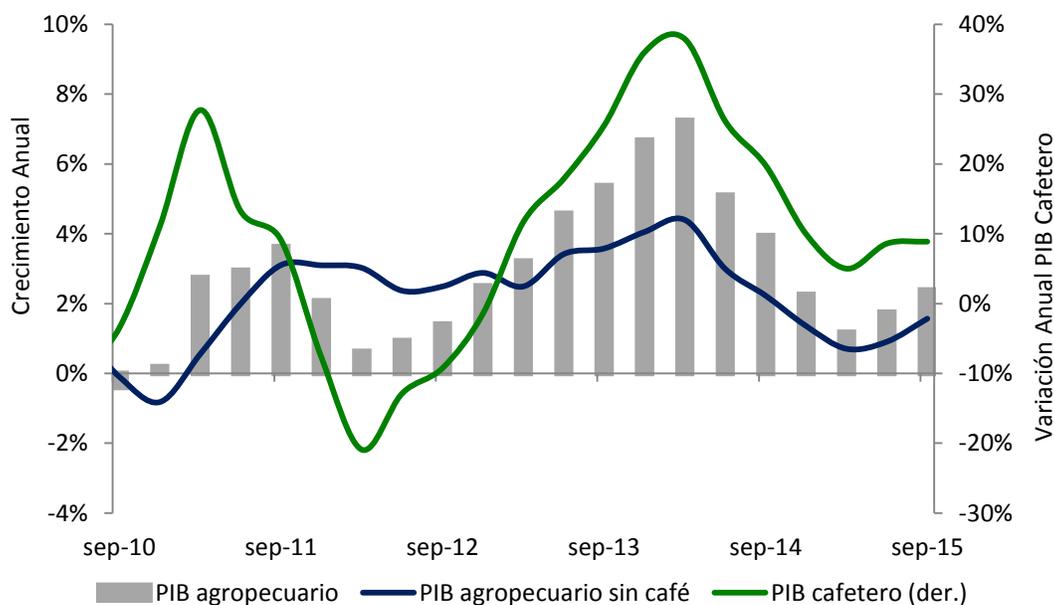
<sup>13</sup> Variación de ene -oct de 2014 a ene-oct de 2015.

## Sector Agropecuario

*Se espera que el crecimiento del sector agropecuario supere el registrado en 2014, producto de una aceleración del PIB cafetero.*

Los últimos datos disponibles del PIB del sector muestran que durante los primeros tres trimestres de 2015 su dinámica se fue acelerando gradualmente, y es de esperar que en todo 2015 exhiba un crecimiento cercano al 3.00%, superior al 2.26% de 2014. Este comportamiento del PIB agropecuario está siendo explicado principalmente por una aceleración del PIB cafetero, que para todo 2015 podría aumentar cerca de 12.00%, en comparación con el 9.95% de 2014 (Gráfico N° 8). La buena dinámica del sector cafetero estuvo asociada a las mejoras en productividad derivadas de los programas de renovación de cafetales envejecidos por tecnificados. Adicionalmente, la fuerte devaluación de la tasa de cambio estaría incentivando los planes de producción de los cafeteros (sector de exportación tradicional), pese a que los ingresos derivados por las ventas externas se han resentido por la caída en los precios internacionales del grano.

**Gráfico N° 8. PIB Agropecuario vs PIB cafetero\***



Fuente: DANE. \*Promedio móvil de 3 meses

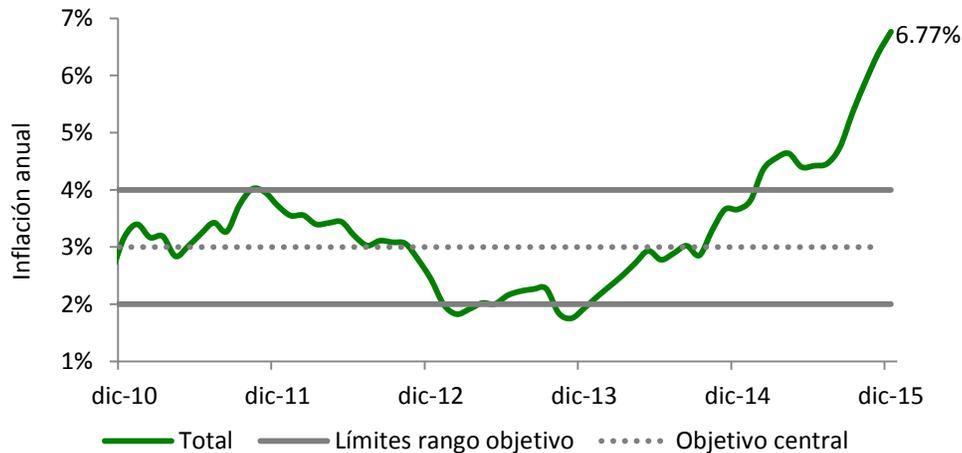
Al excluir la caficultura del PIB agropecuario, la dinámica del resto de subsectores mostraron señales mixtas, aunque su crecimiento en el agregado del año 2015 apunta a un ritmo similar al de 2014. El PIB pecuario habría crecido cerca de 2.64% en 2015, lo que superaría la expansión de 2.62% de 2014, mientras que el PIB de otros cultivos de productos agrícolas (diferentes a café) se habría desacelerado levemente hasta 1.11%, desde el 1.89% de 2014. El PIB de silvicultura, por su parte, sería el único en presentar contracciones en 2015, cercanas al 1.28%, pero su ritmo de caídas sería menor al 5.52% observado en 2014.

## Inflación

***La inflación se situó en 6.77% un nivel cercano al registrado en 2008.***

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en 2015 se disparó de manera significativa y superó con creces el rango meta del Banco de la República (2.00% y 4.00%), situándose en 6.77%, su nivel más elevado desde marzo de 2009 (Gráfico N° 9). Lo anterior estuvo principalmente explicado por el aumento de los precios de los alimentos y de los bienes transables. Las presiones inflacionarias, por el lado de los alimentos, se explica en gran medida por la fuerte incidencia de restricciones de oferta derivadas de choques climáticos (fenómeno de El Niño). El precio de los bienes transables, por su parte, estuvo jalonado al alza en su totalidad por el *pass-through* del tipo de cambio sobre precios de bienes importados. Las expectativas de inflación se desanclaron del rango objetivo del Banco de la República, y es de esperar que, sumado a la activación de mecanismos de indexación, generen presiones inflacionarias importantes en 2016.

**Gráfico N° 9. Inflación**



Fuente: DANE.

En respuesta a este escenario de elevada inflación, el Emisor aumentó su tasa de intervención durante la segunda mitad de 2015 hasta 5.75%, es decir, 125 puntos básicos (pb) por encima de la establecida en septiembre de 2014. Aunque el Banco Central ha insistido en que los recientes brotes inflacionarios, en particular en los alimentos y bienes transables, son de naturaleza transitoria, se espera que la corrección de la inflación hacia la meta demore cerca de dos años, por lo cual la expectativa es que se mantenga la tasa en niveles elevados a lo largo de 2016. Nuestro equipo de Investigaciones Económicas estima que la tasa podría llegar hasta 6.75% durante la primera mitad de 2016, siendo probable que durante la segunda mitad pueda comenzar una senda de reducciones.

## Proyecciones Banco Agrario

*Esperamos un crecimiento cercano al 3.00%, una tasa de cambio con un comportamiento similar al de 2015 y una tasa de inflación superior al rango meta.*

Bajo todo este contexto, nuestro equipo de Investigaciones Económicas proyecta un crecimiento de 3.00% para 2015 y 2016, y de 3.50% en 2017. A nivel de tasa de cambio se prevé un cierre de \$3,150 en 2016, y de \$2,900 para 2017. La inflación seguirá acelerándose durante la primera mitad de 2016, alcanzando incluso niveles

cercanos al 8.00%, pero se espera que durante la segunda mitad inicie una corrección a la baja que la situaría al cierre en 5.40%. La tasa de intervención aumentaría hasta 6.75% en el segundo trimestre, siguiendo el paso de la inflación con incrementos mensuales de 25 pb en los cuatro primeros meses, y la mantendrá así durante algunos meses hasta que el IPC comience a registrar señales robustas de convergencia hacia el rango meta (2.00% - 4.00%). Esperamos, de esta forma, un cierre de tasa de intervención para 2016 de 5.75%.

## Sistema Bancario: Desempeño y Normatividad

*En 2016 apoyaremos, entre otros, el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0), desarrollos de infraestructura y así contribuiremos al crecimiento de la economía.*

En 2015, el sistema financiero mundial se vio marcado por la lenta recuperación de las economías más avanzadas y por la desaceleración que tuvieron en el crecimiento las economías emergentes. En este contexto, los países de la región presentaron un mayor distanciamiento de las economías de referencia representado en incrementos de la depreciación de sus tasas de cambio, desvaloraciones de los índices accionarios y diferencias negativas más amplias en la calificación de riesgo soberano, entre otros aspectos.

Dentro de la dinámica del sistema financiero en Colombia, durante el 2015 tres entidades bancarias entraron a competir en los sectores de pequeña y mediana empresa, y en microcréditos. Bancompartir y Multibank, que antes eran compañías de financiamiento, y Banco Mundo Mujer, que operaba como fundación microcrediticia, iniciaron sus operaciones como instituciones bancarias. Estas entidades compiten en sectores afines a nuestro Banco por lo que imponen nuevos retos en ámbitos en los que tradicionalmente hemos tenido ventajas.

Adicionalmente, otras instituciones financieras extranjeras han hecho su arribo al país, tal es el caso del Banco Sabadell de España, cuyo interés está en financiar proyectos de infraestructura.



Otro movimiento a destacar es la adquisición que realizó el Grupo Éxito del 50.00% de la Compañía de Financiamiento TUYA, segundo mayor emisor de tarjetas del país. De igual forma, Credicorp adquirió a la Fiduciaria Colseguros.

Con relación a la posición de instituciones financieras locales en el exterior, el principal movimiento lo protagonizó el Grupo Aval ya que finalizó en Guatemala la fusión de los bancos América Central y Reformador de los que ya era dueño. De esta forma, los bancos y aseguradoras locales hacen presencia en 12 países del exterior, con un total de 210 entidades subordinadas y activos por US\$50,000 millones.

Sin embargo, el sector asegurador es el que muestra mayor dinámica. Se destaca la compra de la multinacional aseguradora ACE a su competidora Chubb, con lo que se consolida la compañía de seguros más grande del mundo. Además la compañía brasilera JMalucelli Latam ha adquirido a Cardinal Seguros, el Grupo Sura adquirió todo los activos que tenía Royal & Sun Alliance (RSA) en Suramérica por \$1.9 billones, Suramericana cerró la compra de Seguros Banistmo y Seguros AXA adquirió el 51.00% de las aseguradoras Colpatría.

Con lo anterior, a inicios de 2016 en el sistema financiero colombiano hay 25 bancos, 5 corporaciones financieras, 17 compañías de financiamiento, 26 sociedades fiduciarias, 26 compañías de seguros generales, 19 reaseguradoras y 22 comisionistas de bolsa, entre otros.

Respecto de la cobertura financiera, en el 2015 el sistema alcanzó el 100% gracias a nuestra llegada al municipio de Jordan Sube, en Santander, a través de un corresponsal bancario.

Según el Reporte de Estabilidad Financiera del Banco de la República de Colombia, la solidez del sistema, representada por la capacidad de pago de los deudores y la valorización de las inversiones, se ve impactada por la caída en los precios del petróleo, la menor demanda en las exportaciones y su consecuente impacto en las perspectivas de crecimiento económico del país. A pesar de lo anterior, en el mismo reporte se destaca que "la vulnerabilidad del sistema financiero en términos de solvencia y liquidez es baja". En este escenario en el que se presentan diferentes fuentes de vulnerabilidad, es pertinente analizar los riesgos de crédito, mercado y liquidez.



En ese primer componente, y con relación a los deudores del sistema financiero, se observa un mayor nivel de endeudamiento del sector corporativo, el cual se ubica en \$344.5 billones a junio de 2015<sup>14</sup> (44.50% del PIB), principalmente por la devaluación que ha experimentado el peso colombiano frente al dólar estadounidense, puesto que la mayoría de la deuda del sector corporativo está concentrada en créditos con instituciones financieras locales y del exterior. A su vez, en un análisis sectorial, se evidencia que el agropecuario, el minero y el de transporte son los que más han visto afectados sus índices de calidad y capacidad de pago, entre otros, por la desaceleración de la actividad económica, las condiciones climáticas adversas y la disminución del precio de los *commodities*.

De igual forma, el Reporte de Estabilidad Financiera menciona que el endeudamiento de los hogares (de \$159 billones) ha presentado un aumento en la cartera de consumo, donde los establecimientos de crédito ocupan el 87.30% de esta cartera. Dado lo anterior, las modalidades que demuestran mayor deterioro son las de tarjetas de crédito, crédito rotativo, libranza y vehículos.

Respecto del riesgo de mercado<sup>15</sup>, dado por la posible variación que pudiera tener el valor de los títulos que poseen las entidades financieras a causa de los diferentes elementos de vulnerabilidad antes descritos, dentro de los que se destacan el posible incremento de las tasas de la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed), la desaceleración económica y el incremento en las expectativas de inflación, los cuales provocan una posible desvalorización en los títulos nacionales de renta fija o variable. En este sentido, para los bancos comerciales y para los establecimientos de crédito en general, en agosto de 2015 se presentó una disminución del valor del portafolio expuesto<sup>16</sup> dada principalmente por la pérdida de valor de los títulos que para el caso de los bancos comerciales en agosto de 2015 era de \$34.46 billones mientras que en febrero del mismo año fue de \$37.12 billones.

Respecto al riesgo de liquidez, el sistema bancario cerró el año con una relación de solvencia total<sup>17</sup> de 14.74%<sup>18</sup>, caracterizada por \$62.2 billones de patrimonio técnico,

<sup>14</sup> Cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia.

<sup>15</sup> Las principales definiciones de la administración de riesgo de mercado se encuentran definidas en la Circular Financiera Básica Contable, capítulo 21 y anexos, en estos últimos se encuentra la definición del modelo de evaluación de exposición estándar.

<sup>16</sup> Se mide de acuerdo a la variación del saldo sujeto a riesgo de las inversiones en títulos de deuda pública (TES), títulos de deuda privada de emisores nacionales y los instrumentos de renta variable o acciones.

<sup>17</sup> Relación de Solvencia Total: Se define como el valor del Patrimonio Técnico dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior a nueve por ciento (9%).

<sup>18</sup> Cifras a octubre de 2015. Resultados del sistema financiero colombiano octubre de 2015. Superintendencia Financiera de Colombia.

\$398.4 billones de activos ponderados por nivel de riesgo y \$2.1 billones de riesgo de mercado. Adicionalmente, el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL)<sup>19</sup> muestra niveles de exposición estables, lo que implica que las entidades de crédito no presentan dificultades para afrontar sus obligaciones de corto plazo puesto que poseen suficientes activos líquidos para respaldarlas. El comportamiento de este indicador puede estar influenciado por el aumento del fondeo no tradicional<sup>20</sup>.

En materia tributaria, y según el Informe presentado al Gobierno por la “Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria”, en el país se “castiga la eficiencia económica, la formalidad laboral y la competitividad empresarial”<sup>21</sup>. Al respecto, y con referencia al sector financiero, la Asociación Bancaria (Asobancaria)<sup>22</sup> señaló que el impacto de las tarifas de retención en la fuente por concepto de renta y CREE ha sido excesivo y ha dado lugar continuamente a saldos a favor lo que denota “empréstitos obligados que las entidades financieras deben realizar a favor del Estado”.

En el 2016 el desempeño del sector petrolero seguirá afectando la economía colombiana, principalmente por la cotización de su precio, la disminución de las inversiones en este sector y de los ingresos fiscales que percibe el Gobierno; además, el impacto del fenómeno del “El Niño” y el aumento de las tasas de interés que debería seguir haciendo el Banco de la República como control de la inflación, se convierten en los principales elementos que afectarán la dinámica económica.

Frente a los obstáculos mencionados, el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0), el desarrollo de infraestructura, especialmente la inversiones en proyectos 4G, y el aprovechamiento de una mejor posición competitiva por la devaluación del tipo de cambio reflejada en el consumo, la inversión, la balanza comercial y el gasto del Gobierno, son las principales iniciativas que se proyectan para impulsar el crecimiento de la economía y, por lo tanto, son los proyectos más sobresalientes en los que podemos participar.

<sup>19</sup> El Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) se define en el anexo 1, del capítulo 6 de la Circular Básica Contable y Financiera, en ese mismo capítulos se definen los principales elementos de la administración del riesgo de liquidez.

<sup>20</sup> Se entiende por fondeo no tradicional lo proveniente de bonos y operaciones del mercado monetario. Se hace énfasis en el fondeo no tradicional dado que el tradicional ha demostrado una tendencia bajista dada por la relación de depósitos sobre cartera.

<sup>21</sup>Bonilla, R., Córdoba, R., Lewin, A., Morales, O. D., Montoya, S., Perry, G., Piza, J. R., Urrutia, M., Villar, L. (2015). Primer informe de actividades de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, p.15.

<sup>22</sup>Castro, S. (2015). Discurso de apertura: IV Encuentro Tributario. Semana Económica 2015. Edición 1022. Asobancaria.



A noviembre de 2015, el Sistema Bancario alcanzó un saldo de \$502.6 billones en activos los cuales crecieron anualmente 14.75%, debido al incremento que registraron la cartera de créditos neta con 16.72% y el portafolio de inversiones 14.04%.

La cartera bruta, presentó un crecimiento anual de 16.73% con un saldo de \$350.5 billones, se destaca la modalidad comercial que aportó \$204.6 billones con un aumento anual de 19.00%, no obstante, el mayor dinamismo fue presentado por la modalidad de microcrédito con 20.64%, explicado principalmente por la entrada de nuevos bancos al mercado los cuales centran su negocio en esta modalidad (Banco Mundo Mujer, Bancompartir y Multibank).

El índice de cartera vencida aumentó 5 puntos básicos ubicándose en 2.99%, sin embargo, el índice de cartera en riesgo se situó en 6.37%, 6 puntos básicos por debajo al registrado en noviembre de 2014.

**Tabla N° 1. Sistema Bancario Balance General**

(Cifras en miles de millones)	dic-13		dic-14		nov-15	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>388,646</b>	<b>15.13</b>	<b>442,117</b>	<b>13.76</b>	<b>502,606</b>	<b>14.75</b>
Cartera de Créditos Neta	252,004	13.86	291,495	15.67	335,198	16.72
Portafolio de Inversiones Netas	86,561	17.39	98,003	13.22	108,956	14.04
Otros	50,082	17.83	52,620	5.07	58,452	5.75
<b>Pasivo</b>	<b>334,192</b>	<b>15.02</b>	<b>380,025</b>	<b>13.71</b>	<b>436,730</b>	<b>15.98</b>
Instrumentos Financieros a costo amortizado	295,230	15.03	332,475	12.62	373,158	12.49
Créditos Bancos	28,292	25.19	32,592	15.20	39,945	38.00
Otros	10,670	(5.58)	14,959	40.20	23,627	48.61
<b>Patrimonio</b>	<b>54,454</b>	<b>15.81</b>	<b>62,092</b>	<b>14.03</b>	<b>65,876</b>	<b>7.25</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>263,802</b>	<b>13.80</b>	<b>304,837</b>	<b>15.56</b>	<b>350,555</b>	<b>16.73</b>
Índice de Cartera Vencida (%)	2.78	0.19	2.90	4.40	2.99	(1.69)
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	161.13	(1.25)	151.05	(6.26)	146.48	1.92
Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)	6.47	(0.34)	6.41	(0.81)	6.37	(0.95)

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Por disponibilidad de la información el Sistema Bancario se encuentra a Noviembre de 2015.

Las captaciones del público presentaron un crecimiento anual de 10.89%, alcanzando un saldo de \$307.1 billones, las cuales fueron influenciadas principalmente por el aumento de las cuentas de ahorro (13.98%), seguido por los CDT (11.12%). Por su parte, las cuentas corrientes registraron el menor incremento con un 1.26%.



**Tabla N° 2. Sistema Bancario Estado de Resultados**

(Cifras en miles de millones)	A dic-13		A dic-14		A nov-15	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	30,982	3.27	32,454	4.75	33,528	14.11
Egresos Financieros	8,142	(3.08)	8,539	4.88	9,637	24.25
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>22,840</b>	<b>5.73</b>	<b>23,914</b>	<b>4.70</b>	<b>23,891</b>	<b>10.47</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	5,773	13.00	7,799	35.10	8,777	36.87
<b>Margen Financiero</b>	<b>28,613</b>	<b>7.12</b>	<b>31,714</b>	<b>10.84</b>	<b>32,668</b>	<b>16.51</b>
Deterioro Neto	4,937	18.40	5,169	4.70	5,992	28.83
<b>Margen Financiero despues de Deterioro</b>	<b>23,676</b>	<b>5.04</b>	<b>26,545</b>	<b>12.12</b>	<b>26,675</b>	<b>14.06</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>14,972</b>	<b>8.53</b>	<b>16,108</b>	<b>7.59</b>	<b>15,043</b>	<b>5.17</b>
Gastos de Personal	5,749	5.42	5,912	2.84	6,090	13.10
Gastos Generales	9,224	10.56	10,196	10.54	8,953	0.37
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>8,704</b>	<b>(0.47)</b>	<b>10,437</b>	<b>19.91</b>	<b>11,632</b>	<b>28.06</b>
Impuestos	2,212	1.31	2,509	13.45	2,584	4.33
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,492</b>	<b>(1.06)</b>	<b>7,928</b>	<b>22.12</b>	<b>9,048</b>	<b>36.96</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>4.10</b>	<b>(6.86)</b>	<b>3.90</b>	<b>(4.82)</b>	<b>3.48</b>	<b>(9.13)</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>1.78</b>	<b>(15.09)</b>	<b>1.92</b>	<b>8.04</b>	<b>2.09</b>	<b>18.38</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>13.09</b>	<b>(13.16)</b>	<b>13.68</b>	<b>4.52</b>	<b>15.71</b>	<b>24.32</b>
<b>Margen de Solvencia **(%)</b>	<b>14.68</b>	<b>(4.19)</b>	<b>15.11</b>	<b>2.93</b>	<b>14.75</b>	<b>(3.40)</b>

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio. Indicadores calculados con promedio 12 meses. \*\*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 disponibilidad de la información el Sistema Bancario se encuentra a Noviembre de 2015.

A noviembre de 2015, la utilidad neta presentó un incremento anual de 36.96%, influenciada por un crecimiento en los ingresos de cartera de crédito de 17.73%, pese al decrecimiento presentado en los ingresos de portafolio de inversiones (-34.28%) a causa de factores coyunturales que se presentaron durante el 2015; así mismo el bajo crecimiento presentado por los gastos administrativos, aportó al resultado de la utilidad.

La rentabilidad sobre el activo fue del 2.09%, superior en 32 puntos básicos y la rentabilidad sobre el patrimonio fue del 15.71%, mayor en 307 puntos básicos.

Por último, la relación de solvencia a noviembre de 2015 se situó en 14.75%, 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>23</sup>

*Normatividad encaminada a ampliar el acceso a los créditos de los pequeños productores, regular las SEDPE y fomentar la inclusión financiera.*

Los principales cambios normativos en 2015 consistieron en regular los requisitos de constitución y funcionamiento de las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDPE), la redefinición de pequeño productor para mejorar la focalización de los instrumentos relacionados con el financiamiento del sector agropecuario, la creación de la Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera, y la reglamentación y valor del subsidio familiar de vivienda de interés social rural – VISR-.

### **Cambios:**

#### **Congreso de la República**

**Ley N° 1762 de 2015**, a través de la cual se adoptaron instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. La ley moderniza y adecua la normativa necesaria para (i) prevenir, controlar y sancionar el contrabando, la defraudación fiscal y el favorecimiento de esas conductas; (ii) fortalecer la capacidad institucional del Estado, (iii) establecer mecanismos que faciliten que los autores y organizaciones dedicadas o relacionadas con este tipo de actividades sean procesadas y sancionadas por las autoridades competentes; y (iv) garantizar la adopción de medidas patrimoniales que disuadan y castiguen el desarrollo de esas conductas.

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

**Decreto N° 1489 de 2015**, por el cual se modificó el Decreto 660 de 2011. Entre sus disposiciones establece la modificación del artículo 7 para incluir los Certificados de

<sup>23</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/2015/](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/estudios_regulaciones_financieras/informe_semanal/2015/)



Depósito de Ahorro a Término (CDAT) dentro de lo que se entiende como inversiones para efectos de la exención del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF).

**Decreto N° 1491 de 2015**, mediante el cual se cambió el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la reglamentación aplicable a las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos – SEDPE y se dictan otras disposiciones.

**Decreto N° 2338 de 2015**, por medio del cual se creó la Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera como una instancia de orientación de la política y coordinación de las entidades relacionadas con inclusión financiera. Entre sus disposiciones estableció (i) composición, (ii) funciones, (iii) reglamento, (iv) secretaría técnica y (v) comité ejecutivo.

**Decreto N° 2392 de 2015**, por el cual se modificó el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con los instrumentos que componen el patrimonio técnico de los establecimientos de crédito. El citado Decreto tiene como propósito: (i) modificar los criterios aplicables a los instrumentos con capacidad de absorción de pérdidas dentro del patrimonio básico adicional y homogeneizar los criterios de éstos con los instrumentos de deuda del patrimonio adicional, y (ii) establecer normas que le permitan a la Superintendencia Financiera de Colombia, dentro de su proceso de supervisión de las entidades financieras, solicitar requerimientos adicionales de capital para mantener niveles de capital adecuados.

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

**Decreto N° 1934 de 2015**, por medio del cual se modificó el Decreto 1071 de 2015, Decreto único reglamentario del sector administrativo agropecuario, pesquero y de desarrollo rural, en lo relacionado con la reglamentación y valor del subsidio familiar de vivienda de interés social rural – VISR-.

**Decreto N° 2179 de 2015**, mediante el cual se modificó el Decreto 1071 de 2015, Decreto único reglamentario del sector administrativo agropecuario, pesquero y de desarrollo rural, en lo relacionado con la definición de pequeño productor para los fines de la Ley 16 de 1990, con el objetivo de mejorar la focalización de los instrumentos relacionados con el financiamiento del sector agropecuario. Entre sus disposiciones estableció que los activos para definir a un pequeño productor pasan de (activos



totales no superiores a) ciento cuarenta y cinco (145) a doscientos ochenta y cuatro (284) SMMLV, en el momento de la respectiva operación de crédito.

**Decreto N° 2371 de 2015**, por el cual se crearon y modificaron algunas funciones de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario – CNCA y el objeto y las competencias del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – Finagro con el fin de estimular el desarrollo agropecuario y rural en procura de una mayor competitividad sectorial, de acuerdo con las nuevas realidades del país.

### ***Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio***

**Decreto N° 428 de 2015**, por medio del cual se implementó el Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social - "Mi casa Ya". Entre sus disposiciones se encuentra (i) el patrimonio autónomo que administra los recursos del programa, (ii) los beneficios para los hogares objeto del programa, (iii) condiciones para los beneficiarios, (iv) condiciones de las viviendas a adquirir en desarrollo del programa y (v) procedimiento para la asignación y legalización del subsidio otorgado.

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

**Circular Reglamentaria P-23 de 2015**, por la cual se efectuaron modificaciones al Manual de Servicios de FINAGRO siguiendo lo dispuesto en el Decreto 2179 del 11 de noviembre de 2015, mediante el cual se incrementan los activos para la calificación del pequeño productor y que se ha suscrito un convenio con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

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

**Resolución N° 1 de 2015**, por 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. Entre sus disposiciones establece (i) objeto, (ii) instituciones financiera que deben inscribirse, (iii) procedimiento de inscripción, (iv) acreencias amparadas, (v) primas, (vi) requisitos para determinar la devolución o cobro adicional de primas por Seguro de Depósitos y (viii) cobertura y pago del Seguros de Depósitos y del monto equivalente al Seguro de Depósitos.



### ***Banco de la República de Colombia***

**Boletín N° 20 de 2015**, mediante el cual se expidió la Resolución Externa N° 5 “Por la cual se expiden normas sobre el régimen de encaje de los establecimientos de Crédito”. Entre sus disposiciones estableció la modificación del artículo 1 de la Resolución Externa N° 5 de 2008 para indicar los nuevos porcentajes que sobre cada una de las exigibilidades en moneda legal, se deberán mantener en forma de encaje ordinario.



Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autorregulado por ABN



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - Establecimiento Bancario

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

# Resultados **financieros**

# Resultados Financieros Banco Agrario

**Gráfico N° 10. Balance General Banco Agrario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



Participación sobre Activo Total.

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

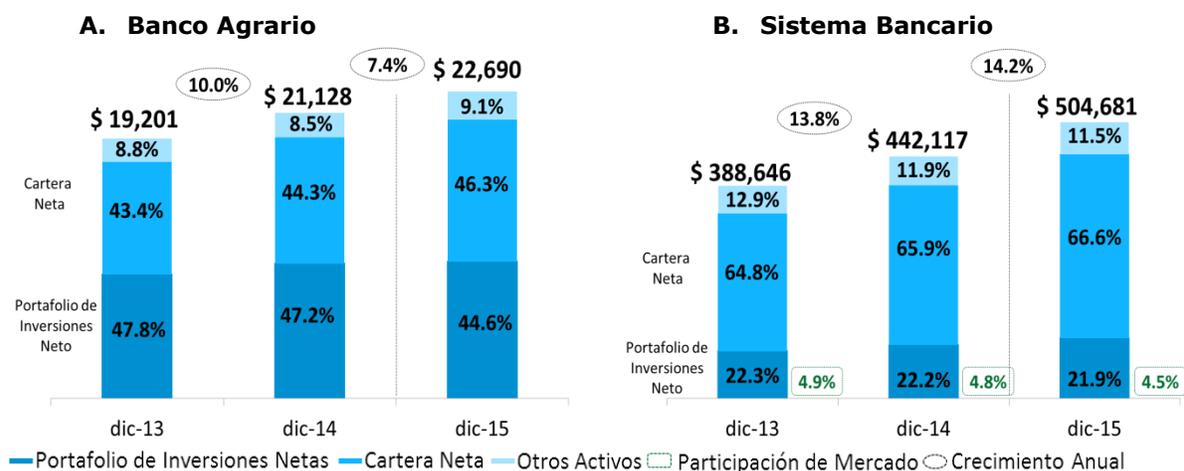
## Análisis y estructura del Activo

*Continuamos siendo el séptimo Banco más grande por nivel de Activos.*

A diciembre de 2015, el total de activos alcanzó un saldo de \$22.7 billones, con un crecimiento anual de 7.40% y una participación de 4.50% dentro del Sistema Bancario.

El crecimiento del activo, se debió en mayor medida a la variación de 12.36% que registramos en la cartera neta; es de mencionar además, que presentó un aumento de su participación dentro del activo, pasando de 44.29% en diciembre de 2014 a 46.34% en diciembre de 2015.

**Gráfico N° 11. 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 efectivo. **Implementación de las NIIF - Observaciones:** El Activo incluye la reclasificación de valorización de títulos participativos, costo revaluado de bienes recibidos en dación de pago y activos materiales, reversión de las valorizaciones registradas en la cuenta de otros activos, la contabilización directa como gasto de los cargos diferidos y el deterioro de las inversiones medidas a costo amortizado.

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

## Cartera de créditos

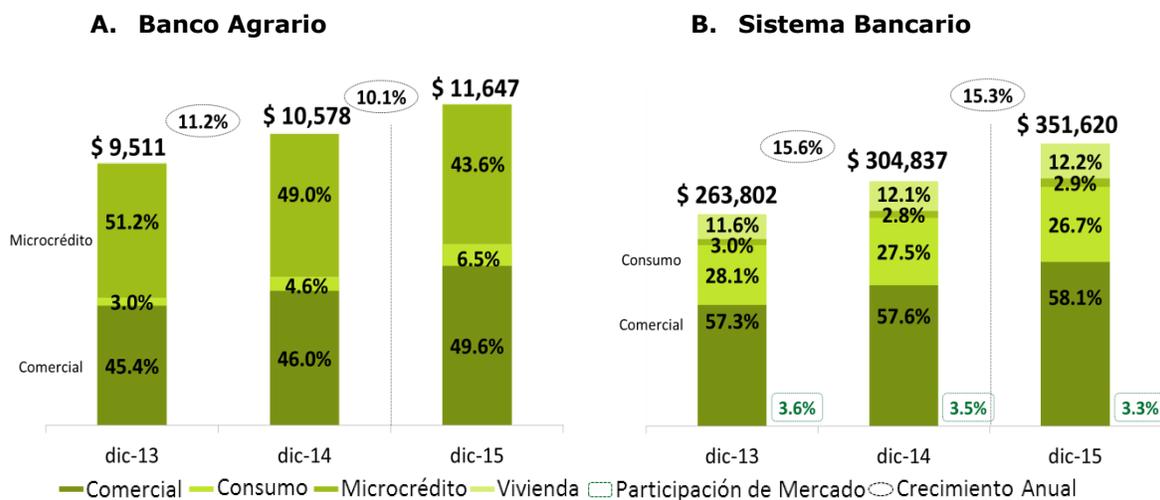
*Aumentamos el crecimiento de la Cartera Bruta en 10.11%, mejorando nuestro índice de cartera vencida en 122 puntos básicos.*

Registramos un crecimiento de 10.11% en la cartera bruta, alcanzando un saldo de \$11.6 billones. Se destaca la dinámica que presentó la modalidad comercial, la cual aumentamos en 18.63%, cerrando el periodo con un saldo de \$5.8 billones; de esta forma la cuota de mercado de la cartera bruta se ubicó en 3.31%.

La cartera de microcrédito decreció 2.06%, registrando un saldo de \$5.1 billones, esta modalidad disminuyó su participación dentro de la cartera bruta del Banco en 5.42 puntos porcentuales (pp), obteniendo una cuota de mercado de 49.10%, 11.39 pp por debajo de la cuota registrada al cierre diciembre de 2014, explicado, entre otros, por la entrada de nuevos competidores.

Por su parte, la cartera de consumo alcanzó un saldo de \$761,225 millones, con un crecimiento de 55.55%, logrando así una cuota de mercado de 0.81% en el Sistema Bancario.

**Gráfico N° 12. 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.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** La cartera se exceptuó de la aplicación de las normas de instrumentos financieros, sin embargo se reconoce la cartera créditos a empleados, registrada en otros activos.

A diciembre de 2015, el índice de cartera vencida se ubicó en 6.80%, con una disminución de 122 puntos básicos (pb) respecto al presentado un año atrás; lo anterior, debido a la gestión de recuperación realizada durante el año y a la venta de



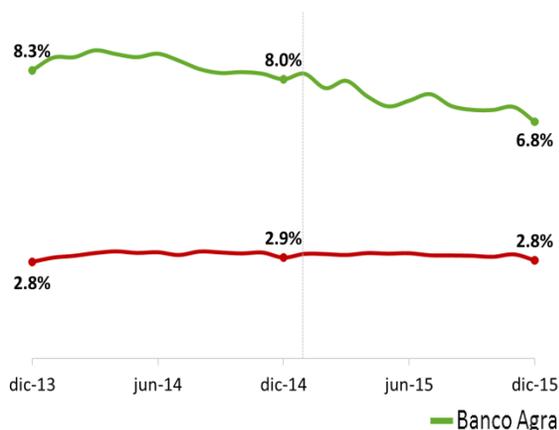
la cartera al programa del Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA) que se realizó a partir de diciembre de 2014.

Este indicador para el Sistema Bancario se situó en 2.82%, inferior en ocho (8) puntos básicos a la cifra presentada en diciembre de 2014.

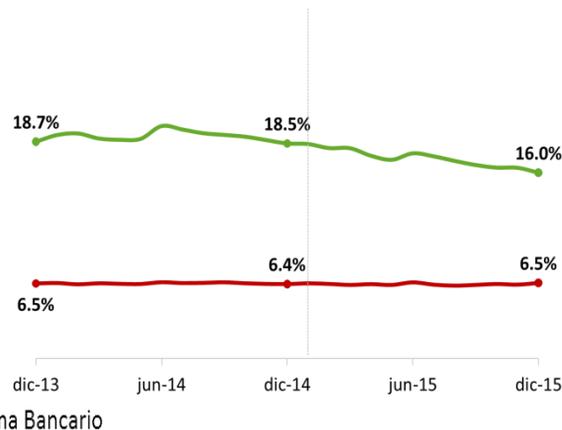
La cobertura de cartera vencida mediante provisiones se situó en 142.98%, 83 pb por debajo comparado con diciembre de 2014, y se encuentra 13.64 puntos porcentuales por debajo a la registrada por el Sistema Bancario (156.62%).

**Gráfico N° 13. Índice de cartera vencida y cartera en riesgo  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**

**C. Índice de Cartera Vencida**



**D. Índice de Cartera en Riesgo**



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

## Portafolio de Inversiones

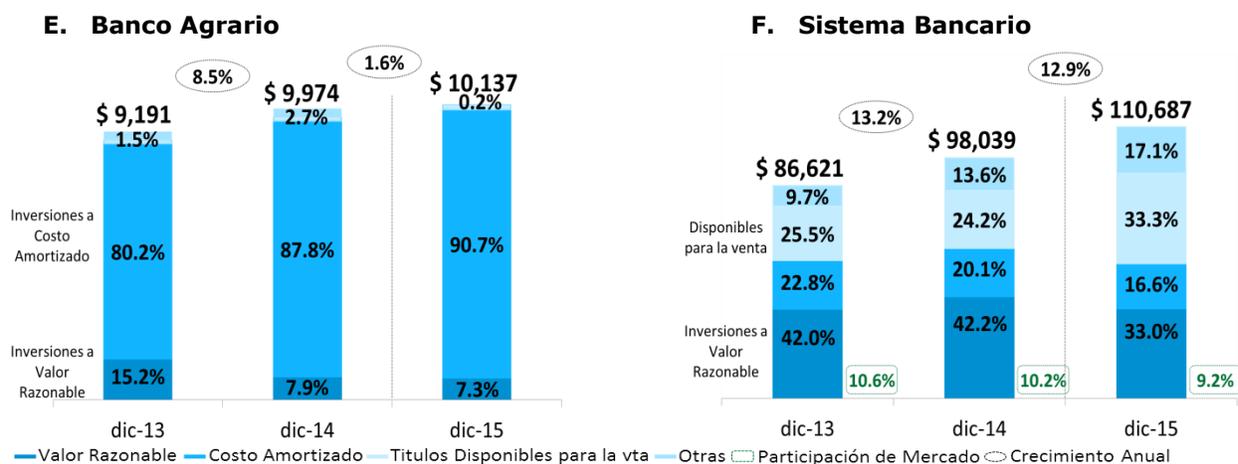
*La participación del portafolio a costo amortizado del Banco en el Sistema aumentó en 5.56%.*

En el portafolio de inversiones alcanzamos un total de \$10.1 billones con un crecimiento anual de 1.63%; la cuota de mercado se ubicó en 9.16%, la cual disminuyó 102 puntos básicos respecto diciembre de 2014.

Las inversiones a costo amortizado contaron con una participación dentro del portafolio total de 90.75% y un crecimiento anual de 5.09%, alcanzando un saldo total de \$9.2 billones, logrando una cuota de mercado de 50.04% al cierre de 2015.

Por su parte, el portafolio de inversiones brutas del Sistema ascendió a \$110.7 billones con un crecimiento de 12.91%, donde el 33.29% es clasificado como títulos disponibles para la venta.

**Gráfico N° 14. 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 Operaciones de Mercado Monetario. **Implementación de las NIIF - Observaciones:** El portafolio de inversiones se exceptuó de la aplicación de las normas de instrumentos financieros, sin embargo se contempla la reversión de la provisión de inversiones negociables y la reclasificación de las valorizaciones de los títulos participativos.

## Análisis y estructura del Pasivo y del Patrimonio

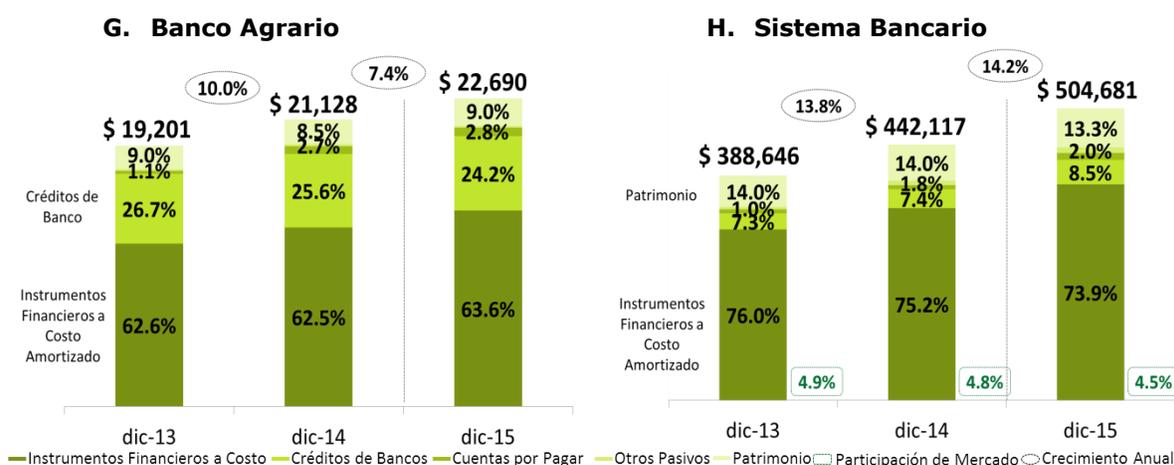
*Nuestros pasivos aumentaron 6.87% anual, con un crecimiento de 9.30% en instrumentos financieros a costo amortizado.*

Nuestra estructura de financiación del activo estuvo compuesta en un 8.99% por el patrimonio y en un 91.01% por el pasivo; del cual, el 63.60% correspondió a instrumentos financieros a costo amortizado y 24.22% a créditos con entidades de segundo piso.

Por otro lado, para el Sistema Bancario dicha estructura estuvo conformada en un 13.35% por el patrimonio y en 86.65% por el pasivo; con una participación de 73.93% correspondiente a instrumentos financieros a costo amortizado y un 8.49% a créditos con otros bancos.

### Gráfico N° 15. 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.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** El Pasivo incluye la reclasificación de intereses por pagar como mayor valor de los instrumentos financieros, la reclasificación del saldo de las cuentas canceladas y recaudos realizados, desde otros pasivos y cuentas por pagar respectivamente como instrumentos financieros, así como la causación de impuestos.

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

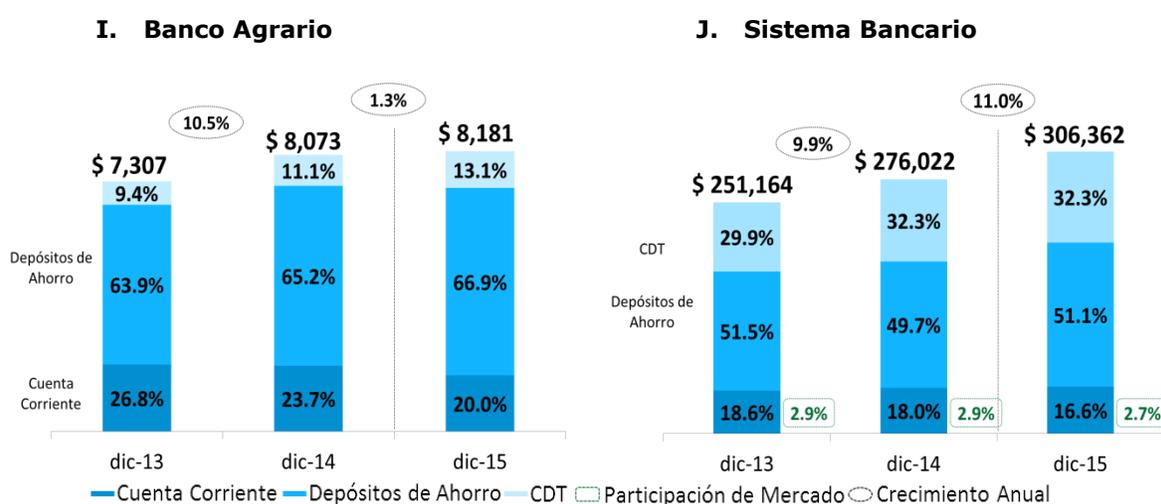
## Captaciones del Público

*Registramos un aumento en Captaciones del Público de 1.34%, influenciado por CDT con un crecimiento de 19.72%.*

Las captaciones del público presentaron un crecimiento anual de 1.34% con un saldo a diciembre de 2015 de \$8.2 billones. Por su parte, el Sistema Bancario presentó una variación de 10.99%, alcanzando \$306.4 billones; de este modo, registramos una cuota de mercado de 2.67% con una disminución de 25 puntos básicos comparado con diciembre de 2014.

En cuanto a la estructura de las captaciones, los depósitos de ahorro tuvieron la mayor participación en el Banco con 66.92% y en el Sistema con 51.14%. Por su parte, los Certificados de Depósito a Término (CDT) registraron la menor participación en el Banco (13.12%); sin embargo, ésta aumentó 201 puntos básicos respecto a diciembre de 2014.

**Gráfico N° 16. 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.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Las Captaciones del Público incluyen la reclasificación de los intereses de CDT como mayor valor del instrumento financiero.

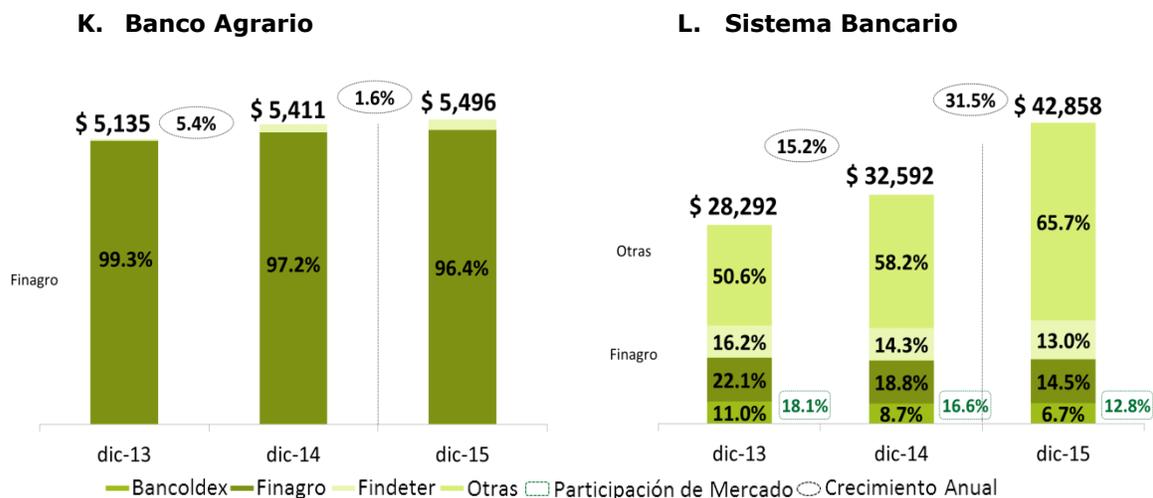
Adicionalmente, registramos un aumento anual de 19.72% y 4.05%, en CDT y cuentas de ahorro, alcanzando a diciembre de 2015 un total de \$1.1 billones y \$5.5 billones, respectivamente. Por último, las cuentas corrientes presentaron un saldo de \$1.6 billones con decrecimiento del 14.70%; el crecimiento más bajo de los últimos tres años.

## Operaciones de Bancos y otras obligaciones financieras

*Nuestro fondeo con créditos de bancos presentó un aumento anual de 1.57%.*

Nuestras operaciones con créditos de otros bancos registraron un saldo de \$5.5 billones, donde los créditos de FINAGRO aportaron \$5.3 billones, con una participación de 96.40% sobre el total de créditos. Por su parte, el Sistema Bancario alcanzó un saldo de \$42.8 billones con una variación anual de 31.50% comparado con diciembre de 2014.

**Gráfico N° 17. Operaciones de bancos y otras obligaciones Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



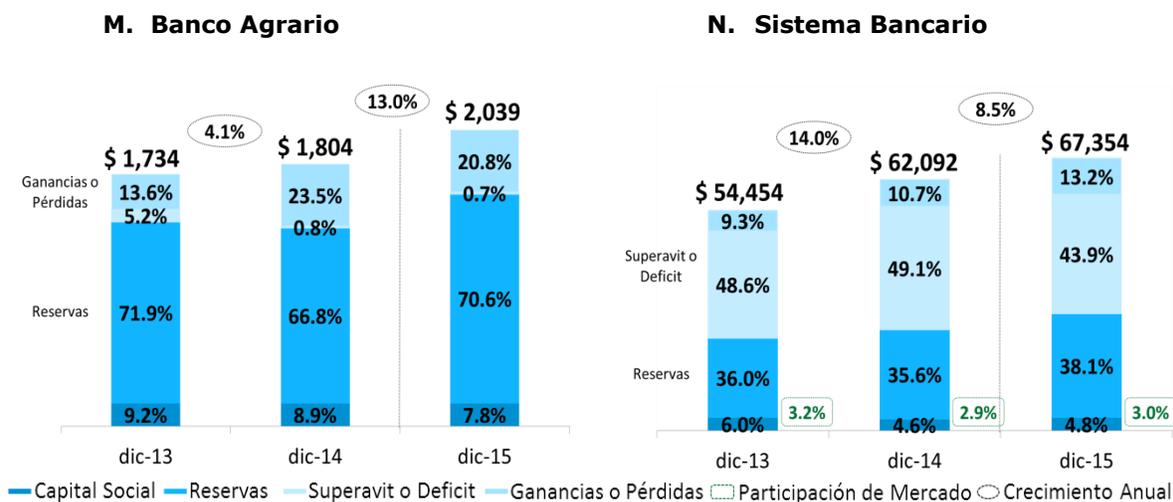
**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Las operaciones de Bancos y otras obligaciones incluyen la reclasificación de los intereses de redescuento como mayor valor del instrumento, que se encontraban en cuentas por pagar.

## Patrimonio

*El patrimonio alcanzó un crecimiento de 13.02%, como consecuencia del aumento en las reservas.*

A diciembre de 2015, obtuvimos un aumento anual de 13.02% en el patrimonio, con un saldo total de \$2.0 billones; influenciado por la dinámica que registraron las reservas con un crecimiento de 19.50%, es importante mencionar que las reservas fiscales aumentaron en \$69,939 millones en el 2015 y a nuestros accionistas se les realizó un pago de dividendos por valor de \$247,692 millones.

**Gráfico N° 18. 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.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** El Patrimonio incluye la pérdida por convergencia a NIIF en 2014, la pérdida por proceso de convergencia del ESFA (Estados de Situación Financiera de Apertura), la reclasificación de la prima en colocación de acciones a Otros Resultados Integrales (ORI) y la reversión de las valorizaciones del activo.



## Estado de Resultados

***Nuestro resultado de 2015, demuestra la capacidad del Banco, para continuar fortaleciendo el financiamiento al desarrollo rural y la productividad agropecuaria.***

Acumulamos un total de \$1.7 billones de ingresos financieros con un crecimiento anual de 6.61%, los ingresos del negocio de crédito se incrementaron en 6.30%. Por otra parte, la remuneración de nuestro fondeo creció 32.41% respecto a 2014, debido a un incremento en los egresos de depósitos y exigibilidades de 40.74%, como consecuencia de un aumento en los egresos de CDT y depósitos de ahorro de 46.20% y 41.47%, respectivamente.

Dado lo anterior, obtuvimos un margen de intereses de \$1.3 billones, con un crecimiento de 0.88%, que en tasa corresponde a 5.85% E.A.

Por su parte, los ingresos por servicios bancarios decrecieron 2.40%, debido a una disminución anual en Cajeros Electrónicos de 18.78%, sin embargo, Tarjetas de Crédito presentó un crecimiento de 13.37% y Convenios de 2.92%; es importante mencionar que a partir del 2015, reforzamos el sistema actual transaccional con el servicio de Pago de Servicios en Línea (PSE) y las transferencias interbancarias mediante ACH, los cuales acumulan al cierre del año ingresos por \$13,811 millones.

Los otros ingresos operacionales netos se ubicaron en \$322,741 millones y crecieron 6.12% con respecto al mes de diciembre de 2014, crecimiento explicado por la aplicación de las NIIF dada la reclasificación de cuentas que bajo COLGAAP se reportaban como ingresos y gastos no operacionales.

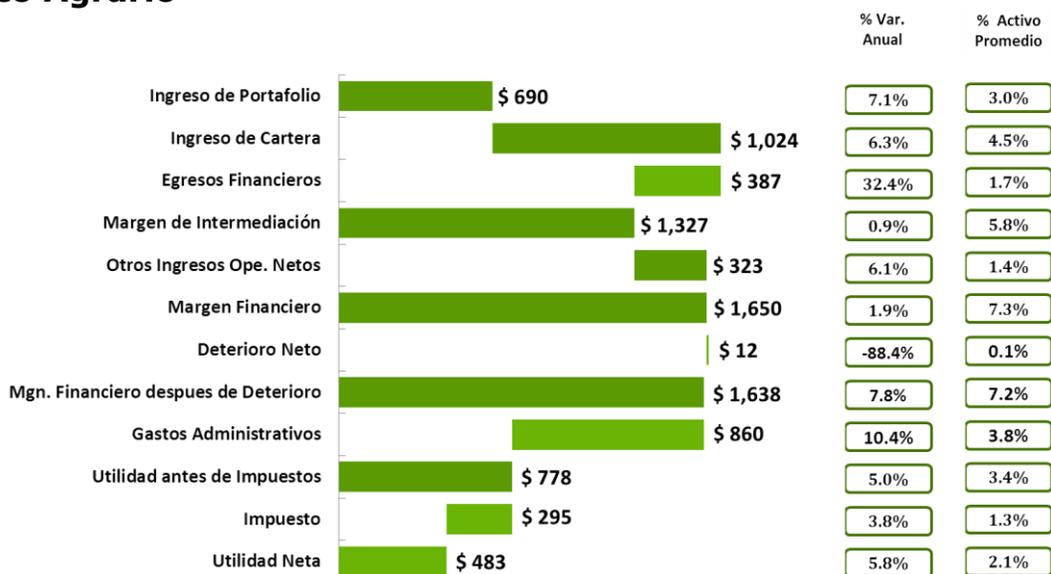
El deterioro neto acumuló un total de \$11,533 millones con un decrecimiento anual de 88.42%, mientras que el impuesto de renta asciende a \$295,285 millones con un incremento anual del 3.77%, lo anterior se explica por la aplicación del impuesto diferido conforme al marco regulatorio vigente.

Finalmente, la utilidad se ubicó en \$483,033 millones, presentando un crecimiento anual de 5.85%. La utilidad registrada por el Banco, correspondió al 5.01% del total de utilidades del Sistema Bancario.



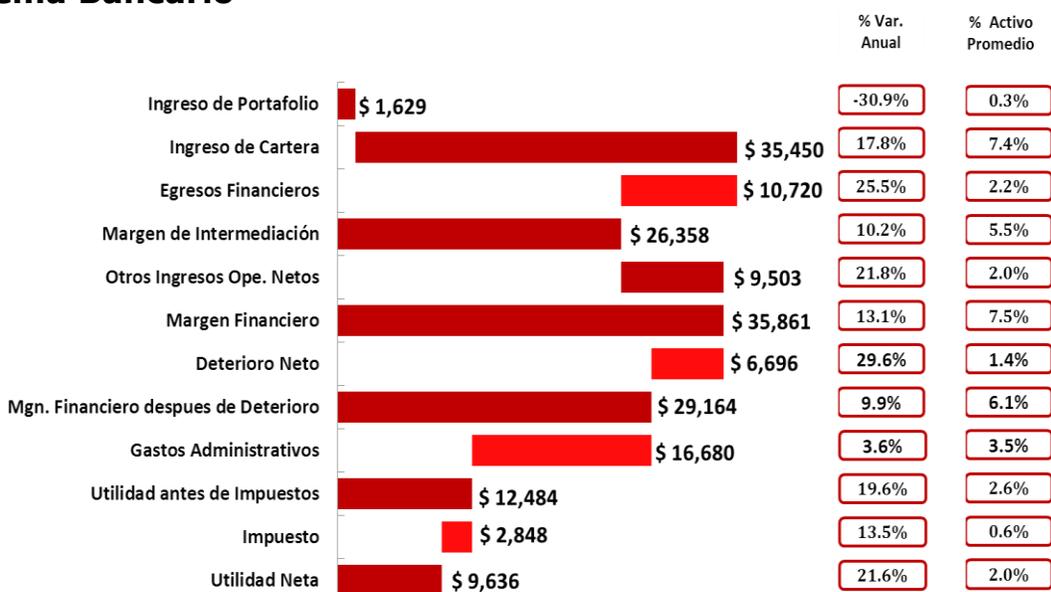
**Gráfico N° 19 Estado de Resultados Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

## Banco Agrario



Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Sistema Bancario



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



## Ingresos Financieros

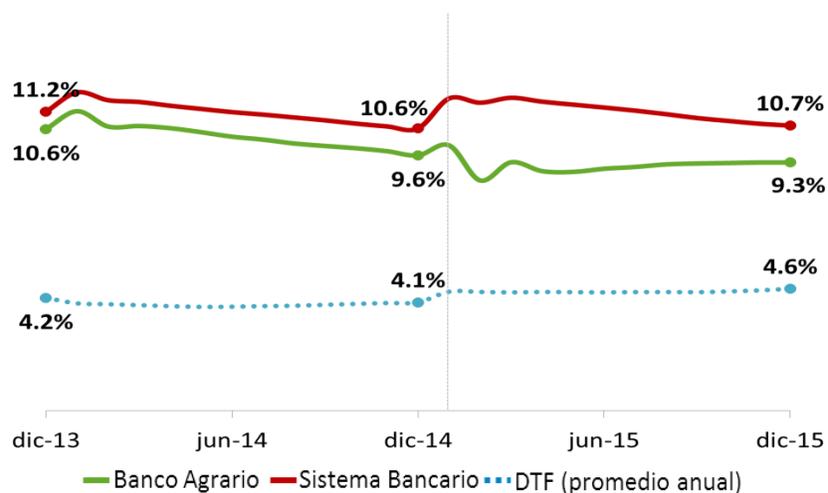
*Generamos ingresos financieros (provenientes de préstamos e inversiones), por \$1.7 billones.*

Aumentamos los ingresos de cartera 6.30% respecto a diciembre de 2014, con un total acumulado de \$1.0 billones, lo anterior debido a un incremento en el saldo promedio de 9.36%, pese a que la tasa de interés cobrada registró una disminución de 27 puntos básicos.

Por su parte, los ingresos de la cartera del Sistema ascendieron a \$35.4 billones y presentaron un crecimiento de 17.78%. Nuestros ingresos de cartera representaron el 2.89% de los del Sistema, a diciembre de 2015.

De este modo, el rendimiento 12 meses de la cartera bruta fue de 9.33% E.A.; mientras que para el Sistema Bancario fue 10.71% E.A., con un spread sobre la DTF promedio de 4.75 puntos porcentuales para el Banco y de 6.13 para el Sistema.

**Gráfico N° 20. Rendimiento bruto de la cartera bruta de créditos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)

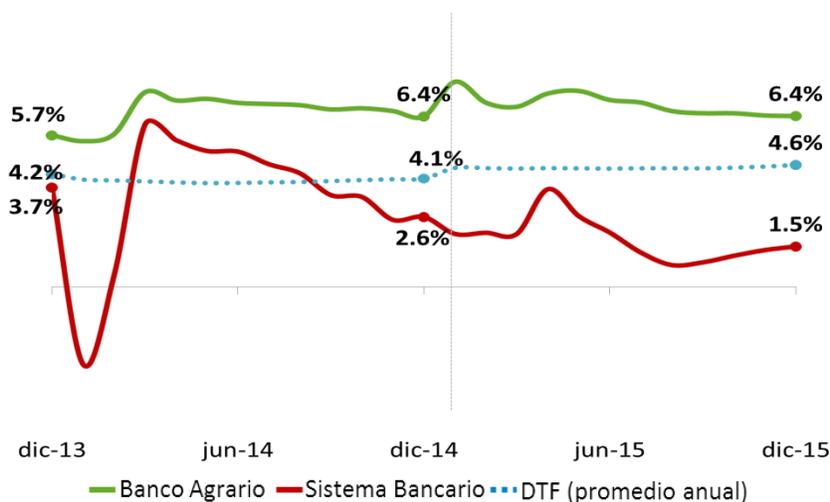


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Nuestro portafolio de inversiones a diciembre de 2015 acumuló ingresos por un total de \$690,279 millones, con un crecimiento de 7.08%, generando el 40.28% de los ingresos financieros. En cuanto al Sistema, éste no tuvo el mismo desempeño y los ingresos por este concepto disminuyeron anualmente 30.89%.

**Gráfico N° 21. Rendimiento bruto del portafolio de inversiones brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



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

El rendimiento del portafolio bruto se ubicó en 6.41% E.A., al cierre de 2015 se encuentra 4.89 puntos porcentuales por encima del registrado por el Sistema.

## Egresos Financieros

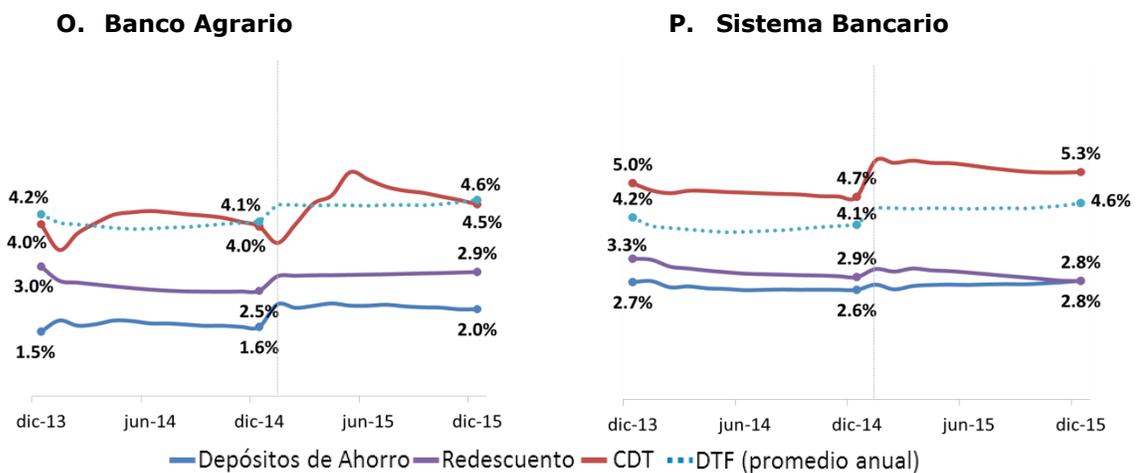
*Aumentamos la remuneración a las captaciones del público, depósitos judiciales y créditos de bancos en 32.41%.*

En cuanto a egresos financieros, registramos un crecimiento de 32.41% con un total de \$387,088 millones, de los cuales el 46.34% fue remunerado a captaciones del público 40.55% a bancos de segundo piso, y el 12.82% a depósitos judiciales.

El Sistema Bancario presentó egresos financieros por \$10.7 billones, con un crecimiento anual de 25.54% respecto a diciembre de 2014.

Dentro del total de los egresos financieros del Sistema, el 89.07% y 9.08% correspondió al pago de intereses por captaciones del público y de intereses a otros bancos, respectivamente.

**Gráfico N° 22. Costo de los pasivos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



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



## Gastos Administrativos y Eficiencia Administrativa

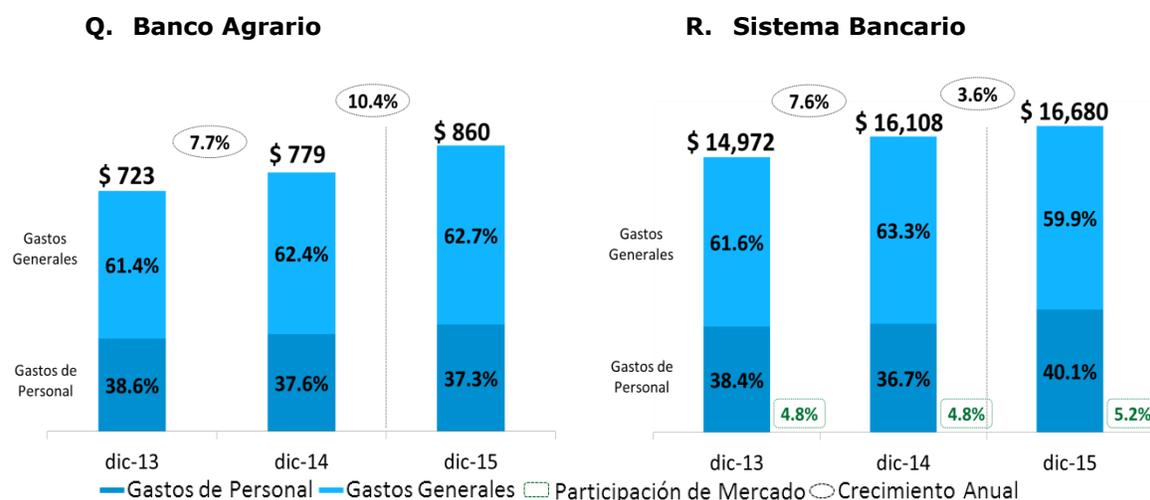
*Nuestra eficiencia administrativa se ubicó en 3.79%.*

Para el Banco, los gastos administrativos (personal y generales) ascendieron a \$859,679 millones con un crecimiento de 10.39% comparado con diciembre de 2015; para el Sistema estos alcanzaron un acumulado de \$16.7 billones creciendo anualmente 3.55%.

Los gastos de personal representan un 37.33% del total del gasto de administrativo de Banco, alcanzando un acumulado de \$320,923 millones y un crecimiento del 9.60% respecto al mismo mes del año anterior.

Por su parte, los gastos generales presentaron un crecimiento de 10.86%, los cuales ponderaron el 62.67% sobre el total de gasto administrativo ubicándose al cierre de diciembre de 2015 en \$538,755 millones.

**Gráfico N° 23. Gastos administrativos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

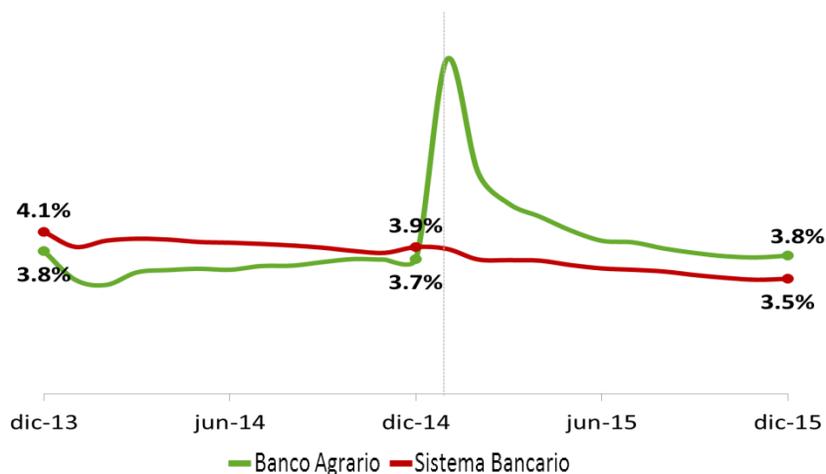


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Los gastos administrativos incluyen las amortizaciones de programas de software, mejoras a propiedades tomadas en arriendo y el incremento en adecuaciones e instalaciones.

Es importante resaltar, que la aplicación de las NIIF impacta los gastos generales principalmente por las amortizaciones de programas de software, mejoras a propiedades tomadas en arriendo así como el incremento en adecuaciones e instalaciones (por la aplicación directa sobre el gasto de los cargos diferidos manejados bajo COLGAAP como otros activos).

Los gastos administrativos resultaron en un indicador de eficiencia administrativa de 3.79%, mayor en 4 puntos básicos respecto al cierre de 2014.

**Gráfico N° 24. Eficiencia administrativa Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Gastos Administrativos / Activos Promedio, 12 meses)



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

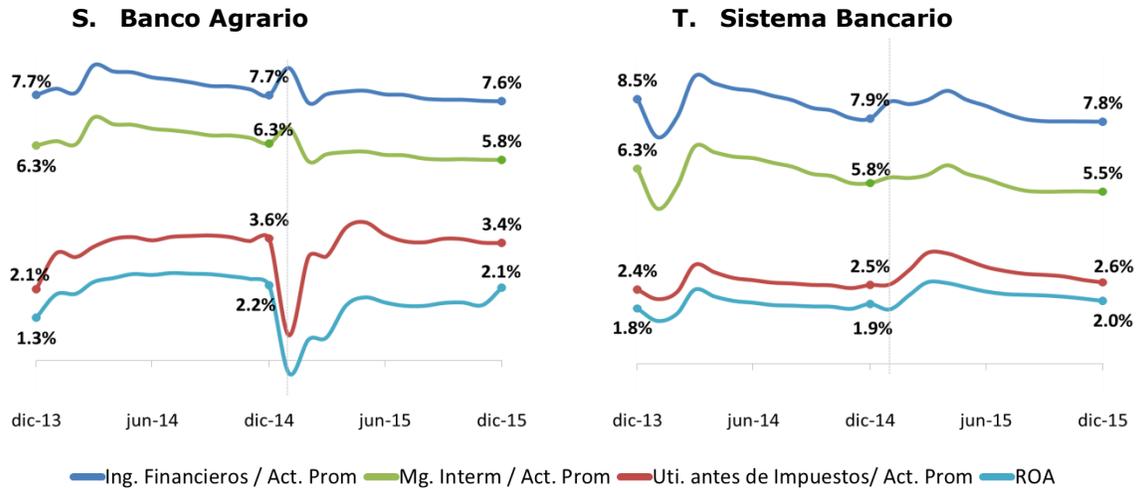
## Indicadores Financieros

*Contamos con la primera posición en indicador de rentabilidad sobre patrimonio en el Sistema.*

A diciembre de 2015, el margen de intermediación en relación al activo promedio, se ubicó en 5.85% E.A., el cual se vio impactado por el desempeño de los ingresos de la cartera de crédito y el aumento en el costo de los pasivos.

Por su parte, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) presentó una mejora en lo corrido del 2015 ubicándose por encima a la del Sistema (15.14%), a diciembre de 2015.

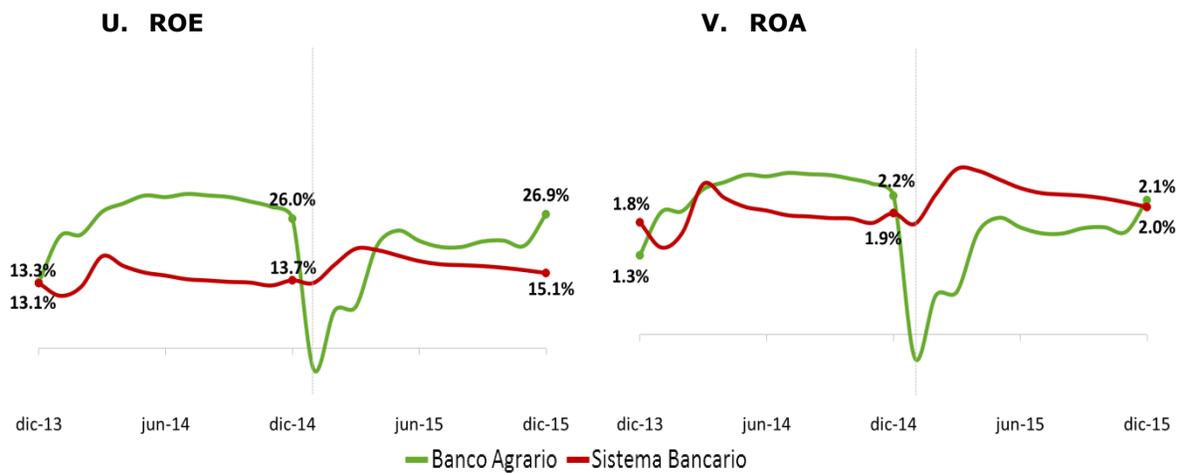
**Gráfico N° 25. Rentabilidad sobre activo Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



**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 26.93% y 2.13%. A diciembre, en ROE ocupamos el primer lugar dentro del Sistema, mientras que en ROA ocupamos el noveno lugar.

**Gráfico N° 26. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre el activo (ROA) Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



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

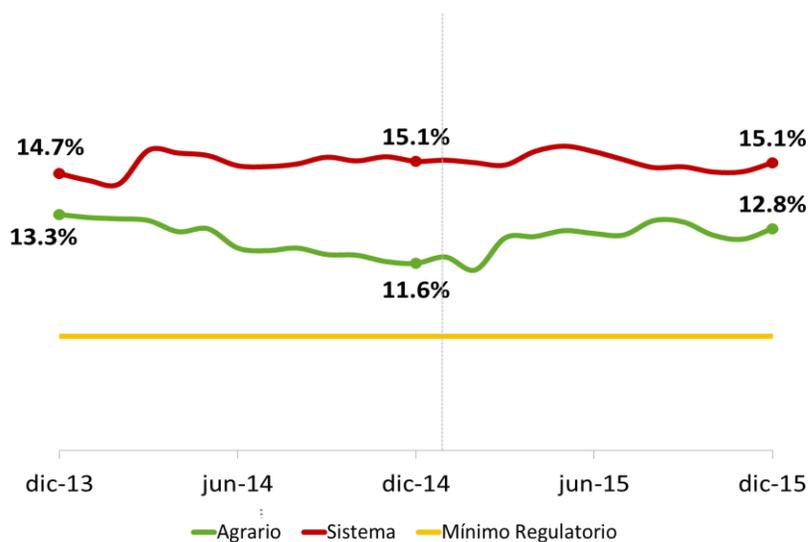


Al cierre de 2015 el margen de solvencia básica del Banco (9.75%), se situó 5.25 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4.50%), y el margen de solvencia total (12.76%) 3.76 pp arriba del mínimo exigido (9.00%).

El aumento presentado en lo corrido de 2015 en el margen de solvencia, se debe principalmente a la retención de utilidades de diciembre de 2014 y al compromiso irrevocable de retención del 30% de las utilidades del ejercicio en curso.

Este indicador demuestra la capacidad financiera para absorber eventuales pérdidas según los riesgos a los que puedan exponerse los activos de Banco Agrario.

**Gráfico N° 27. Margen de solvencia Banco Agrario vs. Sistema Bancario**



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

## Valor Económico generado, distribuido y retenido

G4-51  
G4-EC1

*Nuestro crecimiento sostenible nos permite distribuir el 85.68% del valor económico generado a nuestros diferentes grupos de interés.*

En el 2015, 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 del Global Reporting Initiative (GRI).

**Gráfico N° 28. Valor Económico generado, distribuido y retenido**  
(Cifras en miles de millones)

		Participación	Var. Anual
Ingresos por Intereses	\$ 1,714	84.2%	6.6%
Comisiones Netas	\$ 255	12.5%	5.9%
Otros Ingresos	\$ 68	3.3%	7.0%
<b>Total Valor Económico Generado</b>	<b>\$ 2,037</b>	<b>100.0%</b>	<b>6.5%</b>
Egresos por Intereses	\$ 387	19.0%	32.4%
Egresos por impuestos	\$ 393	19.3%	12.5%
Colaboradores	\$ 321	15.8%	9.6%
Accionistas*	\$ 226	11.1%	-3.6%
Proveedores	\$ 419	20.6%	6.2%
<b>Total Valor Económico Distribuido</b>	<b>\$ 1,745</b>	<b>85.7%</b>	<b>11.7%</b>
Reservas	\$ 257	12.6%	15.8%
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 34	1.7%	-73.0%
<b>Total Valor Económico Retenido</b>	<b>\$ 292</b>	<b>14.3%</b>	<b>-16.5%</b>

\*Sujeto a aprobación por parte de la Asamblea General de Accionistas que se celebrará en el mes de Marzo de 2016. 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.



Al cierre de 2015 generamos un Valor Económico de \$2.0 billones con un crecimiento anual de 6.54%, explicado principalmente por los ingresos netos recibidos por la colocación de cartera de crédito y el portafolio de inversiones que acumularon \$1.7 billones, registrando un crecimiento 6.61% y aportando el 84.15% del total generado. Por su parte, las comisiones netas contribuyeron con un 12.51%, registrando una variación anual de 5.89%.

Nuestro Valor Económico Distribuido aumentó \$182,763 millones pasando de \$1.6 a \$1.7 billones, el grupo al que se le distribuyó mayor valor estuvo conformado por los proveedores, a los cuales se les destinó el (20.56%) en retribuciones por servicios y productos, por un valor de \$418,659 millones.

Adicionalmente, distribuimos el 15.76% del Valor Económico a nuestro equipo de colaboradores, por un valor de \$320,923 millones.

Para nuestros accionistas, destinamos una distribución de utilidades de \$225,721 millones (Cifra sujeta a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas), siendo inferior al valor distribuido en el periodo anterior, esta disminución obedece a los planes estratégicos que tenemos para los próximos cinco años, en los cuales desempeñaremos un papel protagónico y fundamental en materia de colocación del crédito, razón por la cual se requiere de una mayor capitalización que contribuya a la solidez y estabilidad del Banco.





# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado por ANB

## Punto de Pago



EN ESTA OFICINA

**Reval**

Encuentre aquí soluciones para:

- Pago de Servicios Públicos
- Retiro de Ahorros
- Cargos Bancarios
- Recargas
- Giro
- Seguros
- T más de 1.000 convenios de recibo

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. Establecimiento Bancario

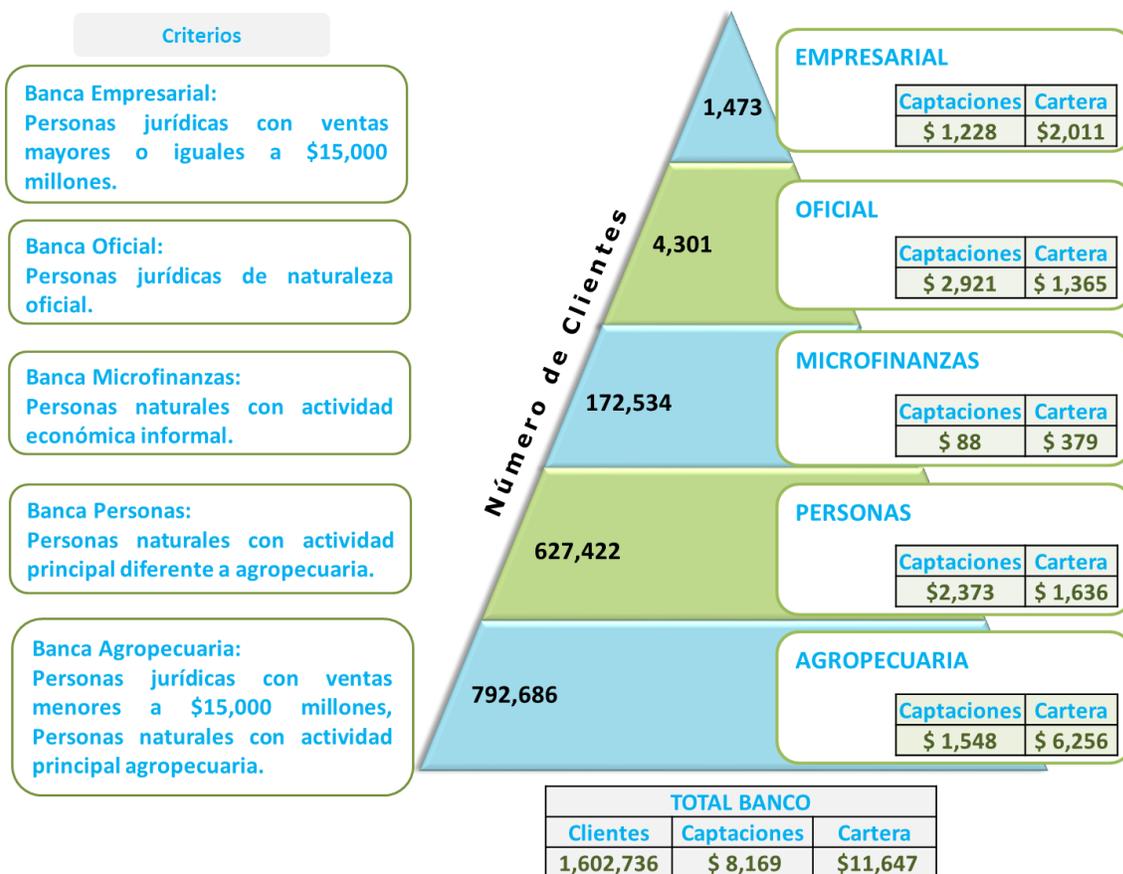
VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

# Gestión de negocios, canales y servicio al cliente

## Gestión de negocios, canales y servicio al cliente

*Ofrecemos el más amplio portafolio de productos en los municipios donde la banca privada no llega, facilitando así la financiación de proyectos productivos y contribuyendo al crecimiento económico y social de estas poblaciones.*

De acuerdo a las necesidades financieras de nuestros clientes, estos son segmentados con el fin de prestar asesorías y soluciones especializadas.



**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 2015. El número de clientes no incluye Familias en Acción. No incluye Depósitos Judiciales.

## Nuevos Productos y Programas de Alivio

*Con el lanzamiento y rediseño de nuestros productos de crédito y ahorro, aseguramos la financiación de nuevos proyectos productivos.*

Logramos consolidar un equipo de trabajo especializado en la atención de los distintos sectores, logrando vincular o reactivar clientes, construyendo relaciones más integrales y de largo plazo, siempre priorizando como corresponde a nuestra misión, aquellas actividades agroindustriales que impactan directamente el desarrollo rural.

Durante el año anterior, fortalecimos nuestra oferta de valor, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes gracias al desarrollo y rediseño de productos y en general de nuestro portafolio.

Uno de los grandes logros fue el diseño del Modelo de Redes Productivas, que permitirá apalancar la oferta especializada de productos y servicios a diferentes cadenas productivas del sector agropecuario y rural, cuya implementación la hemos definido como prioridad para 2016, junto con la finalización del diseño y lanzamiento del producto Giro Electrónico, servicio que permitirá a los beneficiarios de los clientes convenio (Personas Jurídicas) recibir dinero de forma ágil y oportuna aprovechando nuestra cobertura de oficinas y corresponsales bancarios.

Durante el año 2015, lanzamos los servicios ACH – PSE, que facilitarán a nuestros clientes operaciones tales como transferencias a otros bancos, recaudo con débito automático, compras y pagos por internet con débito a la cuenta de ahorros o corriente, recaudo electrónico y emisión de depósitos judiciales.

Continuamos incentivando el ahorro y la inversión con el desarrollo de las campañas Ahorrar Sí Paga y CDT Sí Paga, dirigidas a personas naturales, quienes obtuvieron más de 5,500 premios. Lanzamos el producto Cuentas de Ahorros Pensionados dirigida a personas naturales pensionadas, que quieran administrar sus recursos en forma ágil y segura a través de un amplio portafolio de productos, canales electrónicos y Red de Oficinas, brindando comodidad y seguridad a nuestros clientes. Adicionalmente, con el propósito de mejorar los beneficios y ampliar los canales de atención, se rediseñó la Cuenta de Ahorros Cuotas Alimentarias cuyo objetivo es atender a las personas



beneficiarias que cuenten con orden de pago permanente, según convenio suscrito con el Consejo Nacional de la Judicatura.

Así mismo, a través del Programa de Microfinanzas ofrecemos productos y servicios financieros de fácil acceso, orientados a atender las necesidades y expectativas de las familias menos favorecidas económicamente. En este sentido, los clientes atendidos con productos de microcrédito y microahorro durante el año 2015 fueron aproximadamente 112,000, de los cuales 29,000 se encuentran en municipios con menos de 20,000 habitantes donde la única entidad financiera que hace presencia somos nosotros. De esta forma contribuimos, con la bancarización e inclusión financiera de las poblaciones más apartadas.

Por otra parte, **implementamos diferentes programas enfocados en la financiación de proyectos productivos beneficiando los diferentes tipos de población**, entre ellos:

- **Programa especial de fomento y desarrollo agropecuario para financiar proyectos desarrollados por población en situación especial:** Diseñado para financiar los proyectos productivos agropecuarios y rurales que vinculen a la población calificada como víctima del conflicto armado interno, población desmovilizada y reinsertada y población vinculada a programas de desarrollo alternativo.
- **Programa Línea de Crédito Especial (LEC):** Para atender población afectada por el fenómeno del niño, con crédito para retención de vientres bovinos y bufalinos.
- **Seguro Agropecuario:** Realizamos las adecuaciones requeridas para ofrecer este producto, el cual fue diseñado por una compañía aseguradora de acuerdo con los requerimientos del mercado objetivo. Dicho seguro tiene como fin proteger y garantizar la producción de los pequeños, medianos y grandes agricultores de papa, arroz, algodón y maíz. El mismo ampara las pérdidas de rendimiento o pérdidas totales del cultivo ante eventualidades de riesgos climáticos, tales como, fenómeno del niño o niña, heladas, sequía, inundaciones, vientos fuertes, granizo, deslizamiento y avalanchas. Este seguro cuenta con un subsidio de hasta el 80% del valor de la prima, otorgado por el Gobierno Nacional a través de FINAGRO.



- **Seguros no Agropecuarios:** El nuevo Microseguro de Vida ofrece tres planes distintos que dependen del poder adquisitivo de los usuarios. Para aquellos clientes que ya contaban con créditos adquiridos, se diseñó el Seguro Protección Integral con nuevas coberturas. Adicionalmente, los clientes pueden disminuir el valor de la prima accediendo a la nueva oferta Combo (Seguro de Vida + Protección Tarjetas).

Es de mencionar la **terminación oportuna del Programa del Fondo de Solidaridad Agropecuario (Fonsa), propuesta del Gobierno Nacional que buscó otorgar apoyo económico a los pequeños productores agropecuarios y pesqueros para la atención y alivio parcial o total de sus deudas**, cuando éstas presentaron afectaciones climatológicas, fitosanitarias, plagas, o alteraciones del orden público. Cerca del 94.00% de las operaciones del programa fueron ejecutadas por nosotros con 65,000 clientes localizados y contabilizaciones por un valor de \$254,000 millones. La experiencia adquirida por el Banco en la implementación de este tipo de programas de Gobierno le dio la oportunidad de postularse para el Premio Nacional de Alta Gerencia, convocatoria para que las entidades de la administración pública del orden nacional y territorial postulen sus experiencias exitosas de gestión.

Con el objetivo de que nuestros clientes accedan a los beneficios de bajas tasas de interés, plazos de acuerdo al ciclo productivo, programas de tasa subsidiada, garantías del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y acceso al Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), durante el año 2015 financiamos con recursos de FINAGRO 187,000 operaciones nuevas por \$1.8 billones y 18,000 normalizaciones de cartera por \$193,000 millones.

## Desembolsos y Cartera

G4-4

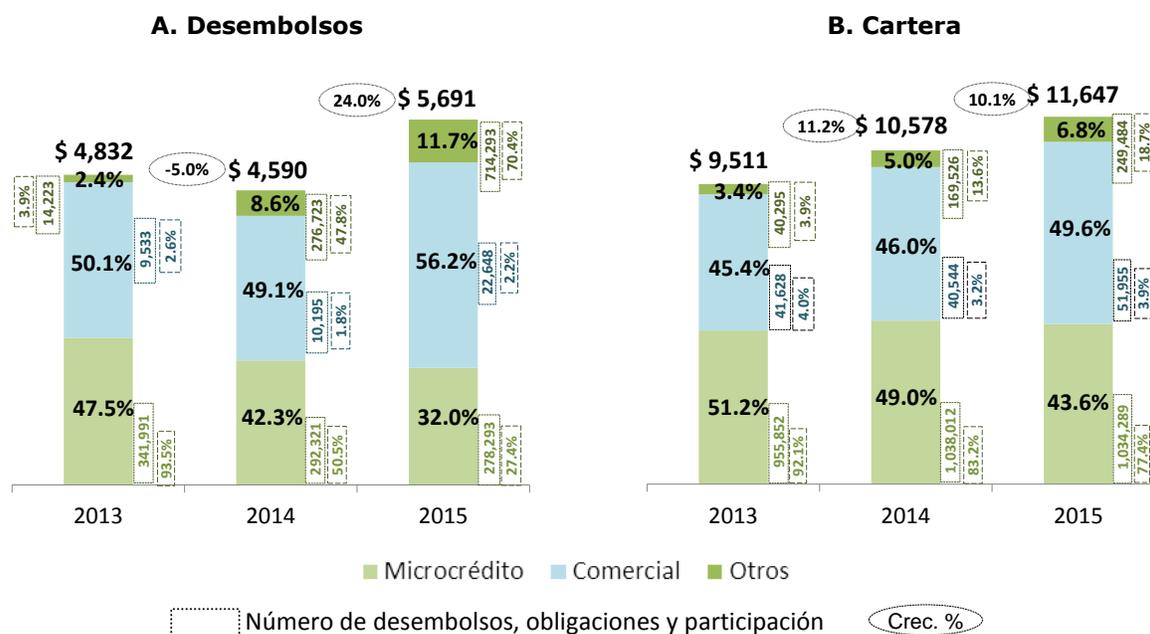
*Continuamos fortaleciéndonos como la principal entidad financiera en brindar soluciones al sector agropecuario y rural.*

Logramos atender las necesidades de financiación de nuestros clientes desembolsando un valor total de \$5.7 billones, concentrados principalmente en cartera comercial, la cual, presentó un crecimiento del 41.98% frente a 2014. En consecuencia, dicha



cartera obtuvo el 49.57% de participación sobre el monto total, desplazando a microcrédito.

**Gráfico N° 29. 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 de 2013 no contienen esta información.

Del total de los desembolsos, el 37.01% fueron gestionados por la **Banca Agropecuaria** con \$2.1 billones mostrando un crecimiento del 6.83%. Así mismo, es importante resaltar que en el año 2015 los desembolsos destinados a la cadena agropecuaria alcanzaron la suma de \$3.2 billones, representados en 285,000 obligaciones, logrando un crecimiento del 19.43% y 20.39%, respectivamente. **Es de destacar que el 83.36% de las obligaciones corresponden a pequeños productores agropecuarios, posicionándonos como la primera entidad financiera en atender este nicho de mercado, donde 9 de cada 10 operaciones en condiciones FINAGRO son canalizadas por nosotros.**

Así mismo, financiamos a 93,000 microempresarios por cerca de \$332,000 millones, facilitándoles el acceso a recursos mediante créditos formales. De estos más de 16,000

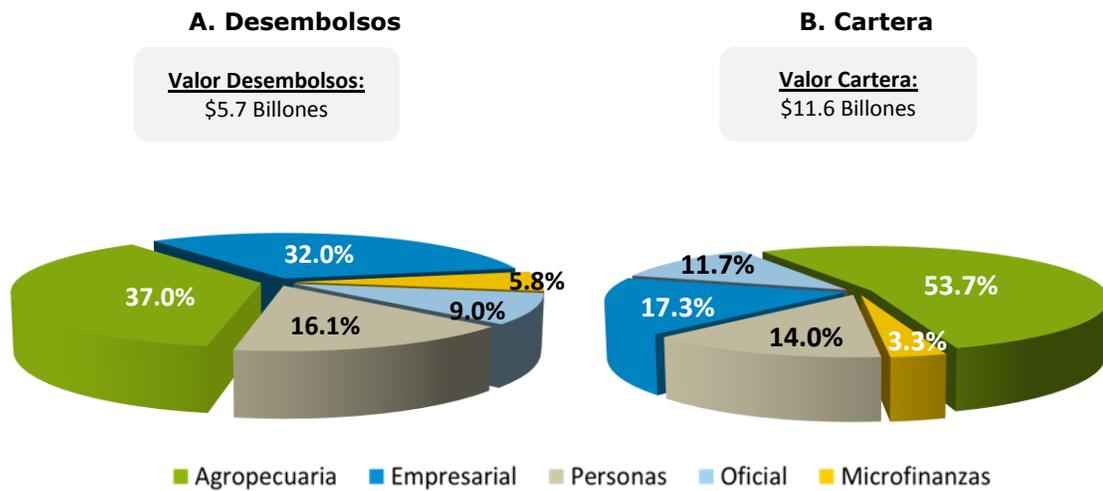


clientes corresponden a personas que accedían por primera vez al sector financiero, logrando el crecimiento de la bancarización e inclusión financiera.

A través de la **Banca empresarial**, atendemos empresas privadas, principalmente agroindustriales, con ventas anuales superiores a \$15,000 millones. En concordancia a lo anterior, realizamos desembolsos por \$1.8 billones a clientes de este segmento, obteniendo un crecimiento de 62.98% frente al año anterior. Como consecuencia, la participación en el saldo de cartera se incrementó obteniendo un 17.27% del total. Se destacan desembolsos a empresas productoras de alimentos e ingenios azucareros.

**Gráfico N° 30. Desembolsos y cartera de créditos por banca**

G4-8

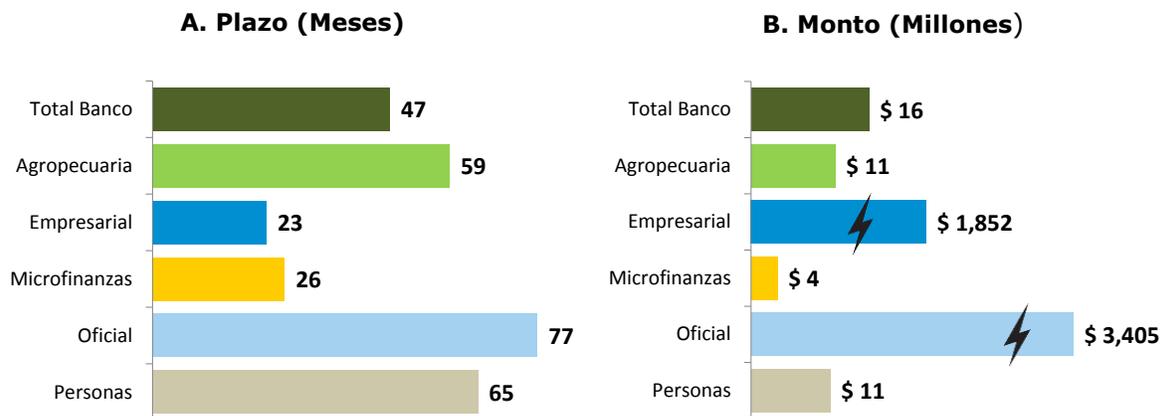


**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos incluye utilidades de Tarjetas de Crédito y Cartera los sobregiros.

Adicionalmente, realizamos desembolsos a un total de 123 clientes gestionados por la **Banca Oficial**, de los cuales 112 fueron a entes territoriales y los restantes a Empresas Sociales del Estado (ESP) y Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE). Lo anterior nos consolida como aliado estratégico y pilar importante en la financiación de los proyectos de Infraestructura y otros sectores de entidades descentralizadas.

Por otra parte, en promedio realizamos desembolsos por un valor de \$16 millones a un plazo de 47 meses, con lo que continuamos ratificando nuestro compromiso de financiar proyectos de los segmentos microfinanzas, agropecuaria y personas.

**Gráfico N° 31. Promedio de desembolsos de créditos por banca**

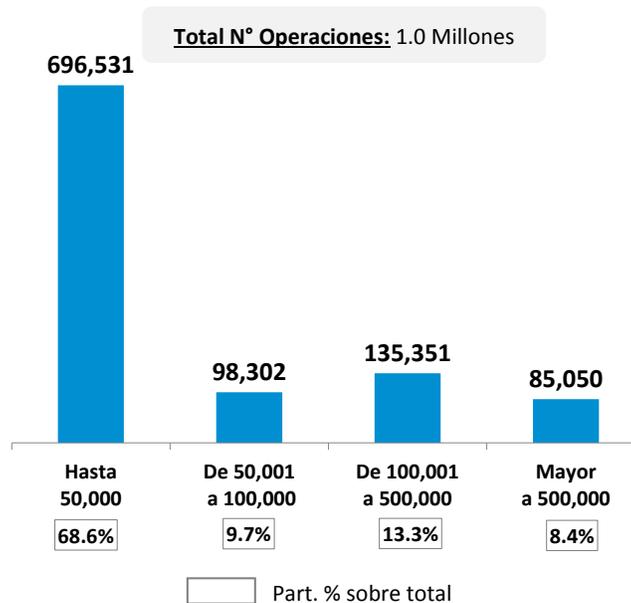


**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos NO incluye utilidades de Tarjetas de Crédito.

Por distribución geográfica, **el 68.61% del total de nuestras operaciones de desembolsos fueron focalizadas en pequeñas poblaciones del territorio nacional, con menos de 50,000 habitantes.** Con base en esto, ratificamos el apoyo al desarrollo económico y social de las poblaciones más apartadas.

**Gráfico N° 32. 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.

## Captaciones del Público

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

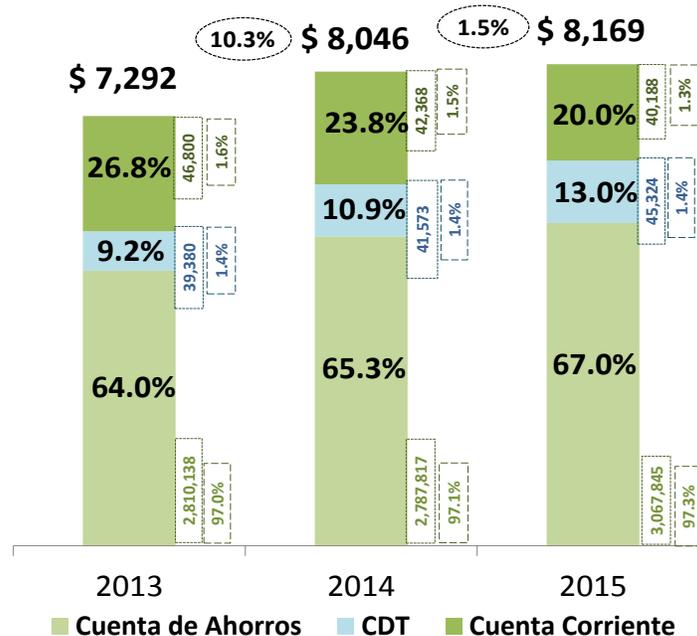
En veras de contribuir con el crecimiento y desarrollo económico del país, continuamos incentivando el ahorro de los colombianos, alcanzando \$8.2 billones en captaciones con un crecimiento anual de 1.5%.

Las cuentas de ahorro continuaron ganando participación con un 67.02% sobre el total y un crecimiento con respecto al 2014 del 4.26% estableciéndose en \$5.5 billones. De los 3.1 millones de cuentas de ahorro activas, en 2.1 millones realizamos pagos de subsidios del Gobierno (Programa Más Familias en Acción) a las poblaciones más vulnerables.

Cabe destacar el crecimiento del 20.59% de los Certificados de Depósito a Término (CDT), el cual cerró el año con \$1.1 billones con un total de 46,000 títulos.

**Gráfico N° 33. Captaciones del público**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

G4-4



     Número de productos activos y participación           Crec. %

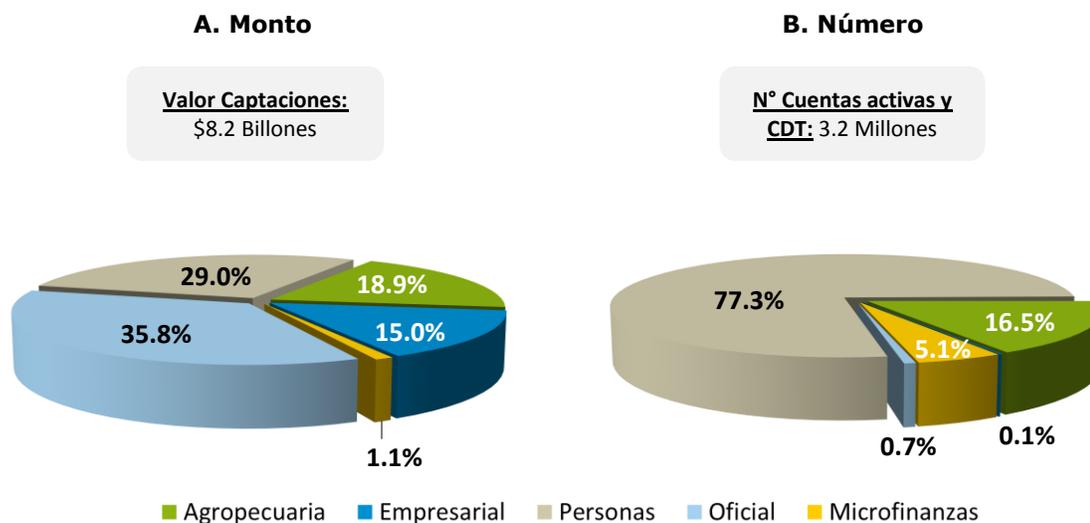
**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.



Por segmentos, nuestros clientes de la **Banca Oficial** presentaron el mayor saldo con \$2.9 billones (35.75%) dentro del total de captaciones, seguida de **Banca Personas** con \$2.4 billones (29.05%) y **Agropecuaria** \$1.5 billones (18.95%).

**Gráfico N° 34. Captaciones del público por banca**

G4-8

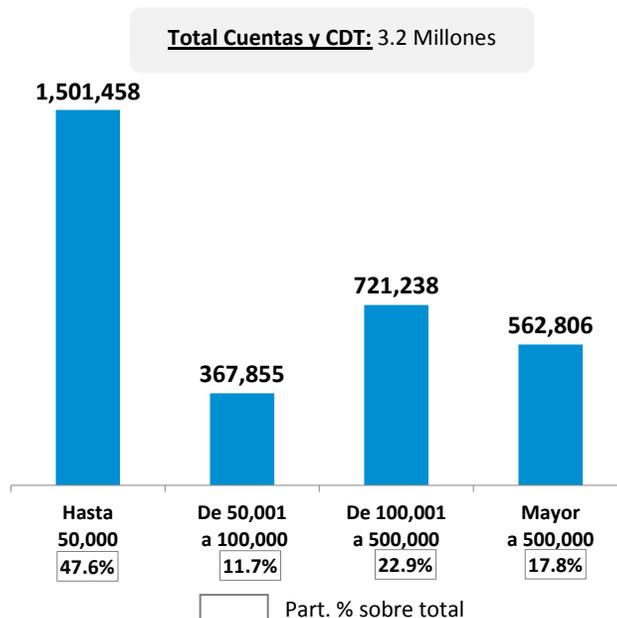


**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo. Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

En cuanto al número títulos CDT y cuentas activas, estos se concentraron en **Banca Personas** con 2.4 millones (77.32%) seguido de **Agropecuaria** con 520,000 (16.49%) y **Microfinanzas** con 160,000 (5.07%).

En general, **el 47.61% de las cuentas de ahorros activas y CDT de nuestros clientes, se concentran en las poblaciones más apartadas del país y con un número de habitantes inferior a 50,000.** Solo en poblaciones con población inferior a 20,000 habitantes se concentró el 24.67% del total.

**Gráfico N° 35. Número de cuentas activas y CDT por tamaño de población**



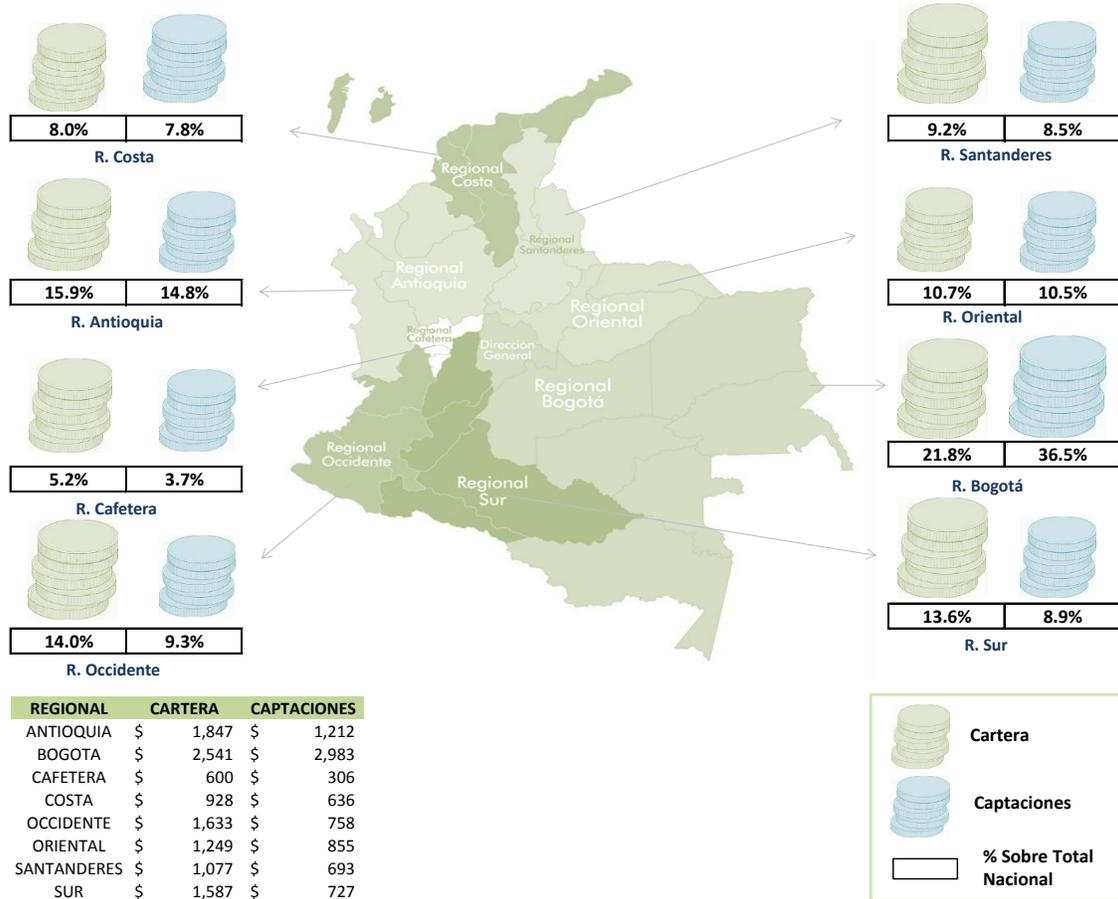
**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

En cuanto a Regionales, Antioquía y Cafetera, presentaron el mayor incremento en el volumen de negocios<sup>24</sup> con 25.79% y 10.29%, respectivamente. De otro lado, la regional Bogotá, continúa destacándose con el mayor volumen de captación y colocación del periodo en análisis.

<sup>24</sup> Se contabiliza el total de recursos captados y colocados.

**Gráfico N° 36. 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.

## Servicios Bancarios

G4-4

### Convenios

A través del servicio de recaudo y pagos a nivel nacional, continuamos sirviendo como facilitadores del flujo de dinero, especialmente a empresas comerciales.



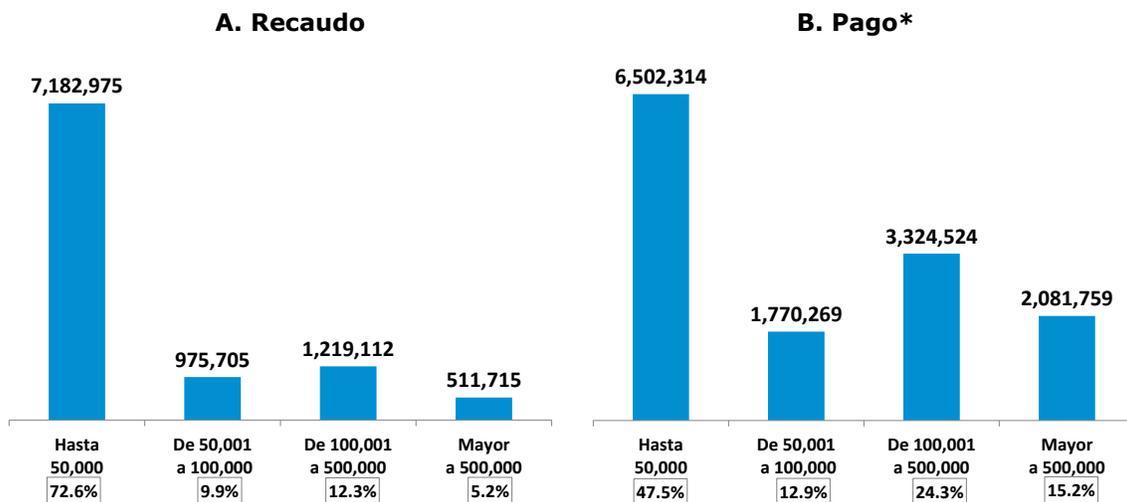
Adicionalmente, **contribuimos como intermediador en el pago de subsidios de programas del Gobierno Nacional, entre los que se encuentra Más Familias en Acción, asistencia alimentaria, desplazados, víctimas de la violencia, adulto mayor, etc**, contribuyendo así como agentes activos en la gestión social.

En total, realizamos 26 millones de operaciones en todo el territorio nacional por un valor de \$11.1 billones. El 72.63% de los recaudos y el 47.54% de los pagos se concentraron en poblaciones con baja densidad poblacional (menos de 50,000 habitantes).

**Gráfico N° 37. Número operaciones por tamaño de población**

G4-8

**Total N° Operaciones:** 25.9 Millones



Part. % sobre total

**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones - Gerencia Operativa de Convenios. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE. \*No se incluyen operaciones de pagos masivos (2.3 millones) de los códigos corresponsales 9600, 9700 y 9800, ya que consolidan el total de transacciones realizadas por dichos corresponsales a nivel nacional.

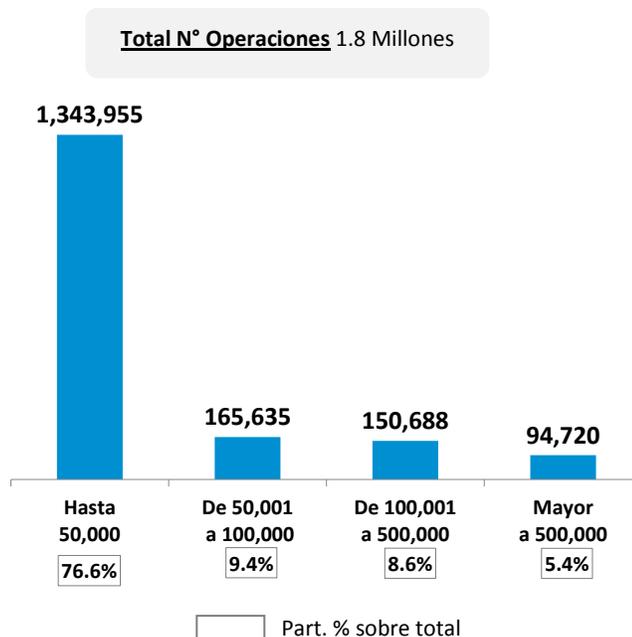


## Transferencias Interbancarias ACH – CENIT, ACH - COLOMBIA

Recibimos un total de 1.8 millones de transferencias de otros bancos por un valor de \$14.7 billones a través de las cámaras de compensación. Las cuentas receptoras de dichas transacciones se encuentran ubicadas principalmente en municipios con poblaciones periféricas de hasta 50,000 habitantes donde la concentración fue del 76.58%.

G4-8

**Gráfico N° 38. Número de operaciones por tamaño de población**



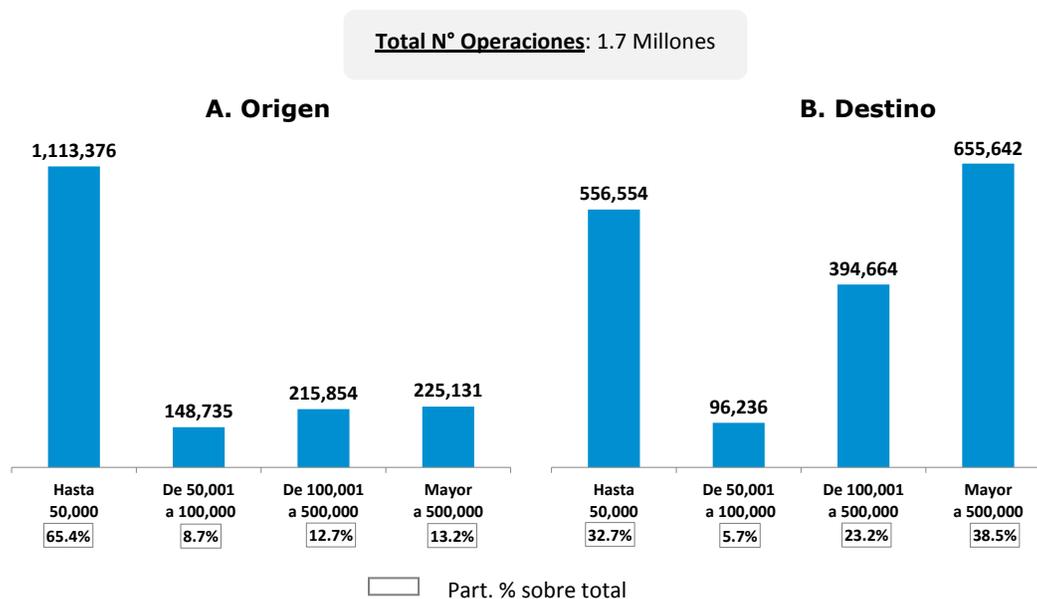
**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones – Gerencia de Operaciones Pasivas. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

## Consignación Nacional

A través de las cuentas bancarias del Banco, nuestros clientes y usuarios realizaron 1.7 millones de consignaciones a nivel nacional por un valor de \$4.9 billones, **movilizando recursos principalmente desde municipios con bajo nivel poblacional hacia ciudades principales.**

**Gráfico N° 39. Número de consignaciones nacionales por tamaño de población**

G4-8



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones - Gerencia de operaciones pasivas. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

## Canales

G4-22

Durante el año 2015, **realizamos la apertura de dos nuevas oficinas (Córdoba – Nariño- y Rionegro –Santander-), ampliando nuestra red de oficinas a 747 en todo el territorio nacional. Adicionalmente, realizamos 11 traslados de oficinas, con lo que mejoramos nuestra imagen institucional en dichas poblaciones.**

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° 352 de 2015, se ordenó transferir \$909 millones para la asignación de los recursos a dichas oficinas, los cuales fueron recibidos en su totalidad.

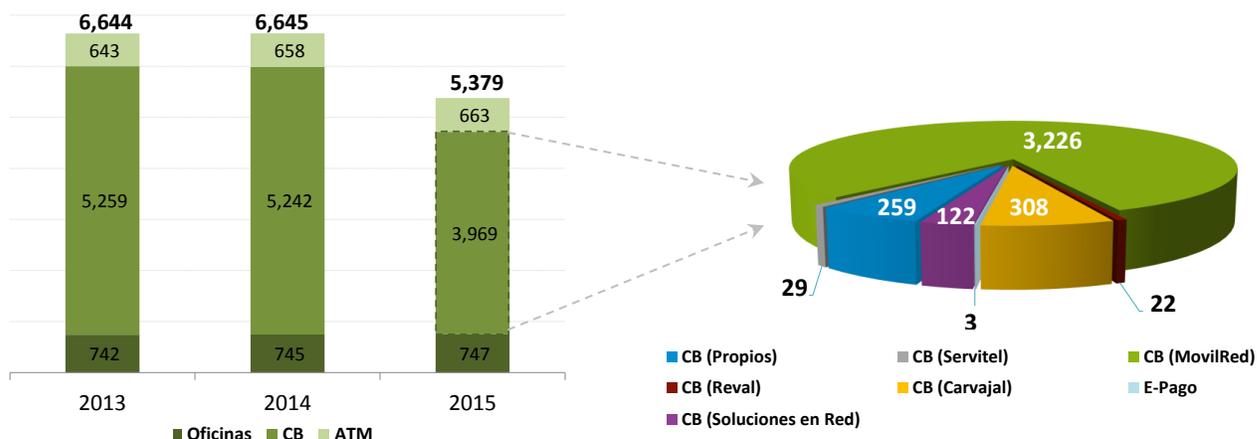
G4-EC4

Incrementamos en 24 el número de corresponsales propios y firmamos nuevos convenios de corresponsalía, entre ellos con Carvajal, Punto de Pago, Reval y E-Pago, estos dos últimos en la modalidad de Corresponsales de Alto Nivel. De esta manera, facilitamos el acceso a nuestros productos y servicios en todo el territorio.

G4-13



**Gráfico N° 40. Número de canales (Puntos de Contacto)**



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones – Gerencia de Canales. Cálculos Vicepresidencia Financiera. La disminución en el número de corresponsales corresponde a la depuración operativa de puntos MovilRed.

**Desarrollamos la iniciativa Banco Agrario más Cerca, que consiste en ubicar puntos de atención para nuestros clientes en espacios físicos de las redes de corresponsalía, donde se podrán realizar las actividades de originación de líneas de crédito de bajo monto (líneas de pequeño productor, microcrédito y de consumo).** Esta iniciativa busca ampliar la cantidad de puntos de atención, con el fin de brindar mayor cercanía a nuestros clientes, desarrollando todas las dimensiones de la Bancarización, enmarcado en la estrategia de extensión de la cobertura y descongestión de la red de oficinas, bajo esquemas de bajo costo y mayor flexibilidad para el Banco.

Logramos la instalación de cinco (5) nuevos cajeros automáticos en oficinas que no contaban con este canal, alcanzando al cierre del 2015 un total de 663 cajeros automáticos en 629 de las 747 oficinas del Banco a nivel nacional, lo que corresponde a una cobertura en la red del 84.20%. Así mismo, a través de la alianza con Servibanca, la Red Verde de Cajeros Automáticos a nuestro servicio, pasó de 1,286 a 1,417 cajeros automáticos, lo que representó 131 dispositivos más, para un total 2,080 que atienden a nuestros clientes con las mismas condiciones tarifarias.

En cuanto al uso de los canales, el 48.55% de las transacciones fueron atendidas en la red de oficinas y el 51.45% restantes se concentraron principalmente a través de los canales alternos como Banca Virtual con el 20.59% y cajeros automáticos con el

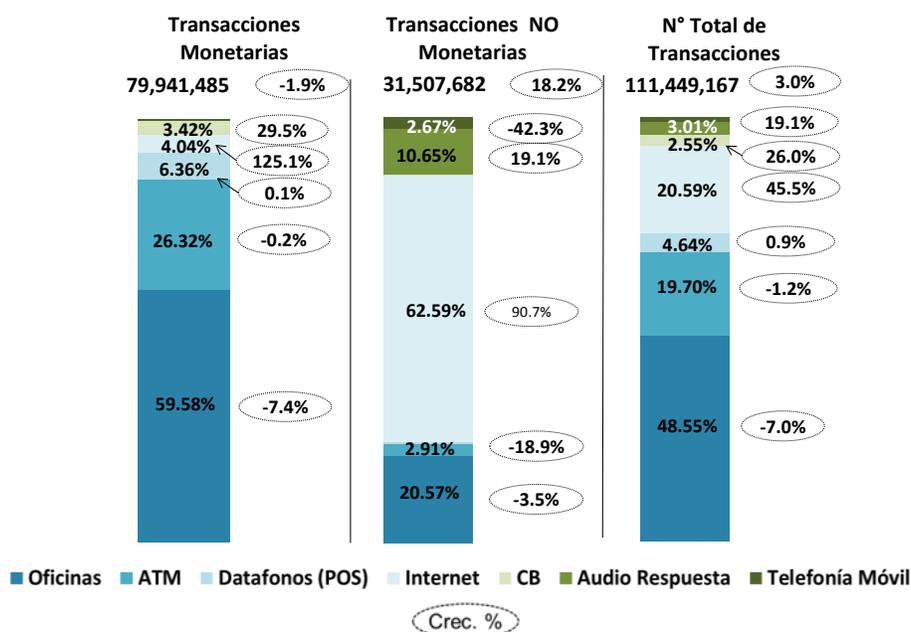


19.70%. A través de este último canal, se atendieron 15.2 millones de transacciones, de las cuales el 31.60% correspondieron al programa “Mas Familias en Acción” del Gobierno Nacional, el 40.05% de clientes nuestros y el 28.35% de clientes de otros Bancos.

En lo corrido de 2015 se efectuaron en todas las redes de corresponsales bancarios un total de 2.8 millones de transacciones (logramos que del total, 516,000 migraran desde las oficinas) que representan un incremento del 26.00% frente a 2014.

Por su parte, en Banca Móvil se realizaron 1.1 millones de transacciones con un total de 118,000 clientes vinculados. El nuevo modelo de Banca Móvil Smartbanking registra 1,014 descargas de la aplicación móvil, desde su lanzamiento durante el mes de diciembre.

**Gráfico N° 41. Número de transacciones por canal**



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Para datafonos incluye transacciones Carvajal y en Internet se tiene en cuenta Banca Virtual, Cenit y Débito Automático.

## Cobertura

Finalizado el tercer trimestre de 2015, contamos con la mayor cobertura de red de oficinas del país, con lo que **hacemos presencia en 726 municipios, de los cuales, en 459 somos la única entidad que ofrece servicios y productos financieros,**



**convirtiéndonos en el principal motor de ahorro y crédito en dichos municipios.**

Con ayuda de nuestros corresponsales bancarios, hacemos presencia en 1,048 municipios alcanzando una cobertura del 95.10%, siendo este, el índice más alto presentado por una entidad financiera a nivel nacional.

Asimismo, el 83.66% de nuestras oficinas (625) están ubicadas en poblaciones con menos de 50,000 habitantes.

**Tabla N° 3. Cobertura por regional**

G4-8

Regional	Total Municipios	Oficinas		Corresponsales		Total	
		Sistema*	BAC	Sistema*	BAC	Sistema*	BAC
Antioquia	185	42.2%	69.7%	99.5%	66.5%	99.5%	94.6%
Bogotá	167	43.1%	67.1%	98.2%	88.6%	98.2%	97.0%
Cafetera	64	54.7%	79.7%	100.0%	65.6%	100.0%	98.4%
Costa	160	33.1%	48.1%	99.4%	68.8%	99.4%	85.6%
Occidente	137	33.6%	64.2%	97.1%	82.5%	97.1%	94.9%
Oriental	152	17.1%	60.5%	98.7%	68.4%	98.7%	97.4%
Santanderes	123	22.8%	63.4%	96.7%	71.5%	96.7%	97.6%
Sur	114	32.5%	86.8%	100.0%	86.8%	100.0%	99.1%
<b>Total Nacional</b>	<b>1102</b>	<b>34.0%</b>	<b>65.9%</b>	<b>98.6%</b>	<b>75.0%</b>	<b>98.6%</b>	<b>95.1%</b>

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

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

En cumplimiento 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

El Programa VISR se ocupa de atender el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda rural. Durante el año 2015, mediante la modificación de la normatividad que regula el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social Rural, se logró un incremento en el valor del subsidio en las diferentes modalidades, lo que permitió entregar viviendas en mejores condiciones a la población beneficiaria.

Es así como en 2015 **entregamos 18,317 soluciones de vivienda, superando la meta del Plan Nacional de Desarrollo (15,000).**



Asimismo, mediante ocho (8) comités de adjudicación se asignaron subsidios por \$571,238 millones que beneficiaran a más de 17,000 hogares; las adjudicaciones se realizaron con recursos del presupuesto nacional (\$535,126 millones) y de rendimientos financieros (\$36,112 millones).

**Tabla N° 4. Subsidios Asignados**  
(cifras en millones de pesos)

SUBPROGRAMA	HOGARES	ADJUDICADO	ASIGNADO PTO NACIÓN	ASIGNADO RENDIMIENTOS
AUNAP	100	\$ 4,233	\$ 4,233	
AUNAP - ADICIÓN RES.462	258	\$ 10,922	\$ 10,922	
BOLSA DEPARTAMENTAL - EL SALADO	100	\$ 100	\$ 100	
DNP - ATRATO GRAN DARIEN	1,818	\$ 34,633		
DNP - CONPES MACIZO	161	\$ 3,067	\$ 66,390	
DNP - NORTE DEL CAUCA	599	\$ 11,411		
DNP - SUR DEL TOLIMA	907	\$ 17,279		
INCODER	1,381	\$ 58,463		
INCODER - ANUC	737	\$ 31,200	\$ 252,902	
INCODER - AWÁ	900	\$ 38,100		
INCODER - PASTOS Y QUILLASINGAS	2,956	\$ 125,139		
MINDEFENSA	242	\$ 10,245	\$ 10,245	
PACTO AGRARIO	3,614	\$ 55,747	\$ 33,000	\$ 22,747
RESTITUCIÓN	475	\$ 15,079	\$ 13,765	\$ 1,314
UGRD - SALGAR	70	\$ 2,963	\$ 2,963	
VICTIMAS	3,185	\$ 134,833	\$ 134,833	
VICTIMAS - UTOPIA	24	\$ 1,016	\$ 1,016	
TRANSPORTE		\$ 4,756	\$ 4,756	
INDEXACIÓN		\$ 11,420		\$ 11,420
ADICIÓN RECURSOS VICHADA		\$ 630		\$ 630
<b>TOTAL</b>	<b>17,527</b>	<b>\$ 571,238</b>	<b>\$ 535,126</b>	<b>\$ 36,112</b>

Fuente: Gerencia de Vivienda.

De otro lado, en 2015 se indexaron 1,499 subsidios adjudicados en las vigencias 2012 a 2014 por \$11,420 millones, es importante resaltar que esta es la primera vez que se logra indexar subsidios de vigencias anteriores. Estas indexaciones se adelantaron para los Programas Estratégicos de Atención Integral desde el año 2012 definidos y priorizados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

Respecto a la cofinanciación por parte del Sistema General de Regalías (SGR), en 2015 el total de ingresos de estos recursos fue \$50,450 millones y los egresos de \$48,311 millones.

**Tabla N° 5. Sistema General de Regalías**  
(cifras en millones de pesos)

FUENTE DE FINANCIACIÓN	INGRESOS	% PART.	EGRESOS	% PART.
ASIGNACIONES DIRECTAS	\$ 2,929	5.81%	\$ 2,929	6.06%
FONDO DE DESARROLLO RURAL	\$ 15,178	30.08%	\$ 14,581	30.18%
FONDO DE COMPENSACIÓN REGIONAL MUNICIPIO	\$ 15,681	31.08%	\$ 14,319	29.64%
FONDO DE COMPENSACIÓN REGIONAL DPTO	\$ 16,662	33.03%	\$ 16,482	34.12%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50,450</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 48,311</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Base de Proyectos Regalías.

## Servicio al Cliente

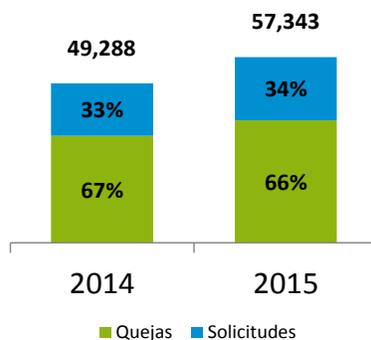
Dentro de nuestros pilares estratégicos se encuentra el servicio, como condición necesaria para ser cada vez más competitivos en el sector, estableciendo relaciones comerciales duraderas y rentables con nuestros clientes; es por ello que disponemos de diferentes canales y mecanismos para que los consumidores financieros nos retroalimenten sobre la prestación de los productos y servicios. Entre nuestros canales habilitados, se encuentran:

- **Telefónico:** Contacto Banco Agrario, 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)

## Atención de Peticiones, Quejas o Reclamos

Con relación a la retroalimentación de nuestros productos y servicios; y de acuerdo a nuestro aplicativo PQR<sup>25</sup>, recibimos 57,343 quejas y solicitudes de nuestros clientes en 2015, de las cuales logramos cerrar 55,398, lo que significó un 12.00% más de la gestión realizada en 2014.

**Gráfico N° 42. Gestión de Servicio**



Fuente: Gerencia de Servicio al Cliente.

<sup>25</sup> Peticiones, Quejas o Reclamos.

Disminuyó el nivel de respuestas parciales en cuatro puntos porcentuales, pasando de 12.00% en 2014 a 8.00% en 2015, sobre una meta planeada del 12.00%, evidenciando así la oportunidad en la atención de las peticiones de nuestros consumidores financieros.

### **Contacto Banco Agrario – Servicio de Call Center**

Durante el 2015 atendimos a través de Contacto Banco Agrario 1.6 millones de llamadas, con un nivel del servicio del 82.00% y un tiempo promedio de duración por llamada de 112 segundos.

Para la atención de los clientes del convenio de Familias en Acción, a través del call center de Assenda, recibimos 5.2 millones llamadas, de las cuales 4.5 millones fueron atendidas directamente por el IVR (Sistema automático de respuesta) y 663,000 por agentes.

Con el fin de atender cualquier denuncia en contra de los principios de ética y transparencia, a través de la línea Transparente atendimos 83 llamadas, de las cuales dimos traslado a 25 casos a la Oficina de Control Disciplinario para su respectiva investigación.

G4-57

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

Continuamos con nuestro compromiso de facilitar el uso adecuado de los servicios bancarios por parte de los consumidores financieros y demás grupos de interés, realizando diversos programas y jornadas, dirigidos especialmente a los municipios donde somos presencia única, con el objetivo de educar financieramente a nuestros clientes, con criterios y conceptos que les sirvan para la toma de decisiones de forma responsable e informada.



**Tabla N° 6. Programas de Capacitación**

Programa	Jornadas realizadas	Consumidores Capacitados
Escuelas y Colegios	111	6,298
Brigadas Comerciales	59	3,198
Programas de Gobierno	21	1,552
Gremios	12	702
Funcionarios	17	354
Feria (PNSC)	6	308
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>12,412</b>

PNSC: Plan Nacional Servicio de Capacitación.  
**Fuente:** Gerencia de Servicio al Cliente.

A través de redes sociales, continuamos con el envío de mensajes alusivos a la educación financiera, con temas de ahorro, presupuestos y recomendaciones de seguridad al utilizar los productos.

## Modelo de Atención y Servicio CAMPO

Seguimos con el fortalecimiento del **Modelo de Servicio CAMPO -Calidad, Actitud, Modernidad, Productividad y Oportunidad-**, haciendo énfasis en nuestros funcionarios de Dirección General quienes son parte elemental en el ciclo de servicio.

Así mismo, capacitamos a más de 1,500 funcionarios de forma presencial y realizamos campañas de sensibilización a través de los diferentes medios que tenemos habilitados para este fin.

## Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes

Realizamos la medición anual del nivel de satisfacción, tomando como referencia una muestra de 3,795 clientes, que fueron consultados a través de encuestas telefónicas, dando como resultado un índice de **4.6 sobre 5.0, manteniendo de esta forma el puntaje obtenido en 2014.**

G4-PR5

Por otra parte, realizamos el segundo estudio denominado "Mystery Shopper" con el fin de medir de manera cualitativa la calidad del servicio que prestamos a nuestros



clientes, donde fueron evaluados los atributos de servicio: cortesía y empatía que están enmarcados en el Modelo de Servicio del Banco – CAMPO. El resultado obtenido fue del 69.00%, mejorando en nueve puntos porcentuales con respecto al estudio anterior.

Producto del estudio anterior, identificamos que nuestros funcionarios sobresalen en el atributo de empatía con un puntaje de 82.00%, donde los Directores se ajustan más al protocolo de servicio que los Asesores.



# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado por ANB



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. Establecimiento Boyacano

## Gestión de **procesos**

## Gestión de procesos

### Infraestructura Física

Nuestro equipo de trabajo continúa en la búsqueda del mejoramiento en los servicios de atención y gestión con el cliente, para ello hemos diseñado y desarrollado espacios confortables y adaptados que ofrezcan una mayor comodidad y seguridad a nuestros clientes, usuarios y funcionarios.

Así pues, bajo el marco del proyecto Adecuación de Oficinas de la fase III, durante 2015 **logramos nuestro objetivo de 531 sedes bancarias totalmente remodeladas y adecuadas a la imagen corporativa del Banco**, mejorando, entre otras, las condiciones físicas y eléctricas bajo el cumplimiento de la norma Retie. G4-EC7

Igualmente, dentro de nuestro 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, acondicionamos 31 sedes bancarias y paralelamente, remodelamos en sitio propio cuatro (4) sedes: Florencia (Caquetá), Sede Administrativa Regional Oriental, Tibú (NDS) y Fómeque (Cundinamarca).



Oficina Chigorodo

Asimismo, continuando con nuestro objetivo de trasladar las oficinas a locales con una mejor ubicación, más amplios y magnífica infraestructura, en 2015 reubicamos 18 sedes bancarias, el doble respecto a 2014.

Persistimos en la meta de expandir nuestra red, es así como en 2015 realizamos la apertura de la oficina Rionegro (Antioquia) y hemos adelantado las obras de las sedes del Centro de Pagos alterno a la oficina de Valledupar, Pacho (Cundinamarca) y Sabanalarga (Atlántico), las cuales iniciarán su operación en el primer trimestre de 2016.

Finalmente, con el objeto de mejorar la imagen institucional externa de nuestras oficinas, estamos adelantando el cambio de los avisos luminosos de fachada, de

Panaflex a Alucobond con iluminación LED, mejorando en un 200% su durabilidad y ahorro de energía. En el 2015 instalamos 37 avisos que sumados a los 24 existentes, significan 61 oficinas con este cambio. G4-EN6

De otro lado, una vez iniciadas las obras de adecuación del edificio de Dirección General bajo los criterios de certificación internacional LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design), hemos finalizado el reforzamiento estructural y construcción de escalera de emergencia, adicionalmente logramos adjudicar y poner en marcha los contratos de Interventoría General de obras, Adecuación del Edificio, Fachadas, Mobiliario y Aires Acondicionados. Tenemos prevista la finalización de las obras para Abril 2016 y obtener la certificación internacional LEED® para Agosto del mismo año.

## Infraestructura Tecnológica

En 2015 revisamos procesos, tecnología y el talento humano en función de nuestros objetivos estratégicos, tácticos y operativos, ampliando nuestra estructura interna con el fin de prestar un mejor servicio atendiendo las solicitudes de manera eficaz y oportuna.

Para ello, trabajamos activamente en la construcción, mejoramiento y optimización de:

- Implementación ACH y PSE, Fase 1 herramienta de cobranzas ICS, fortalecimiento al DRP, logrando habilitar la cámara de compensación ACH de transacciones interbancarias ACH-Colombia en complemento a la cámara ACH-CENIT, ofreciéndole a nuestros clientes la posibilidad de realizar pagos y recaudos electrónicos con PSE.
- Soluciones de Movilidad, habilitando los permisos para los asesores de microfinanzas y agropecuarios para contar con acceso seguro de manera remota a las aplicaciones del Banco.
- Línea de atención para soporte operativo y técnico línea 1000, implementación de Webex y Meet Me<sup>26</sup> al 100%, estos servicios han permitido cambiar nuestra

---

<sup>26</sup> Son herramientas que permiten realizar conferencias con personas que se encuentran en otro lugar, permitiendo compartir presentaciones, documentos e incluso el escritorio.

dinámica de interacción, acercándonos a la red de oficinas, optimizando los tiempos de reuniones, disminuyendo gastos de viaje, facilitando las capacitaciones y reduciendo las necesidades de salas.

- Costeo y rentabilidad, logrando la puesta en producción del aplicativo TVA en operación, la cual permite realizar análisis, diseño, desarrollo, implementación y configuración de los modelos de costeo y rentabilidad.

Asimismo, desde el frente tecnológico apoyamos el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios que demandaron 254 requerimientos para un total de 46,730 horas de desarrollo, entre los cuales se encuentran:

- Aplicación pronóstico de efectivo, garantizando la disponibilidad de efectivo en los lugares de prestación de servicios bancarios mediante la adecuada planeación, coordinación en las diferentes etapas del proceso.
- Proyecto Fénix, desmaterializando las cartas de aprobación, con el objetivo de evitar riesgos operativos, proveer integridad, seguridad, disponibilidad y oportunidad en la información, disminuyendo costos operativos y mejorando los tiempos del proceso.
- Implementación de sitio web para permitir la consulta de saldo de Familias en Acción, habilitándole a los beneficiarios un canal adicional para la consulta de su saldo.
- Renovación del portal web del Banco, apoyando la gestión comercial, destacando y priorizando nuestro portafolio, entregando información completa y relevante a los usuarios de nuestros productos y servicios, suministrando mejoras en usabilidad, permitiendo incrementar el indicador de visitantes al portal web y posicionando nuestra marca.
- Notificaciones en línea de transacciones a clientes, informándolos sobre sus transacciones monetarias y de servicio parametrizadas.



## Contratación

G4-12

Bajo nuestra calidad de empresa contratante, administramos de forma integral, eficiente y eficaz los procesos de contratación, para la adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios, en armonía con nuestro marco normativo y de conformidad con las necesidades, con el fin de asegurar los diferentes productos y servicios que ofrecemos a todos los clientes y usuarios.

Es así como en 2015, buscando incentivar la participación de aquellos contratistas que brindan el mejor servicio, pusimos en producción la nueva funcionalidad para gestionar la reevaluación de los contratistas y de oferentes, con el fin de asegurar que los contratos y acuerdos con proveedores estén alineados con nuestra estrategia y necesidades, reducir los costos relacionados con la baja calidad y además tener un mayor control, relacionado con la política del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), verificación del oferente en el Sistema de Información de Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad (SIRI) de la Procuraduría General de la Nación y en el Boletín de Responsables Fiscales de la Contraloría General de la República.

G4-13

De este modo, el proceso de contratación implementado es el siguiente:



## Compras

A través del plan de compras gestionamos los recursos de manera eficiente de acuerdo a las necesidades, y de este modo ejecutar los contratos de bienes y servicios de funcionamiento e inversión oportunamente.

Las asesorías realizadas y los seguimientos al cronograma de radicación de estudios previos propuestos por las diferentes dependencias, tanto en la vigencia 2015 como 2014, dio como resultado una ejecución del Plan de Compras como se discrimina a continuación:

**Tabla N° 7. Ejecución Plan de Compras**  
(Cifras en millones de pesos)

DESCRIPCIÓN	2014	2015	Variación %
Plan de compras aprobado	\$ 849,126	\$ 446,336	-47.44%
Plan de compras depurado al finalizar vigencia	\$ 539,253	\$ 322,548	-40.19%
% de ejecución	73.35%	62.38%	-14.95%
Presupuesto no comprometido	\$ 54,217	\$ 4,177	-92.30%
Valor total solicitudes de contratación autorizadas	\$ 355,787	\$ 201,213	-43.45%
No. Total solicitudes de contratación exitosas	370	344	-7.03%

**Fuente:** Vicepresidencia Administrativa.

De este modo, con la asesoría prestada a las áreas usuarias frente a la elaboración de estudios previos, y definiciones en la estrategia de contratación se logró un ahorro en la contratación de bienes y servicios de \$4,177 millones y suscribimos y registramos 4,311 contratos, de los cuales 3,952 finalizaron al 31 de diciembre 2015, quedando en ejecución 359 contratos. G4-12

## Proveedores G4-12

Los 2,099 proveedores que tuvieron vínculo contractual con nosotros durante 2015, fueron parte esencial para soportar la operatividad, lograr las metas y objetivos del negocio, en Dirección General y en las ocho regionales. Es por esto que tenemos 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 principios rectores de la función administrativa, así como a los principios de selección objetiva y planeación; y al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto constitucional y legalmente para la contratación con entidades estatales.

Con base en lo anterior, durante el año 2015 realizamos trámites de pagos a proveedores por valor de \$313,200 millones antes de impuestos. Es de resaltar que los días promedio de pago se redujeron de 21 a 18 días, generando mejora en nuestra imagen reputacional frente a las áreas usuarias y proveedores, debido a los ajustes realizados en los procesos de radicación y causación.

En la vigencia 2015 examinamos en función de criterios ambientales un 9.88% de los [proveedores contratados](#) y el total en los relacionados con las prácticas laborales, [puesto que se establece en las invitaciones a ofertar que el contratista deberá acreditar el pago de los aportes a sus empleados de las obligaciones con los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensiones y aportes a las Cajas de Compensación Familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje, cuando a ello haya lugar.](#)



Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado por AFIN



ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS  
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.  
VITEL-ADG  
Asesoría en Tecnología Financiera  
de COLOMBIA

Gestión **de riesgos y control**

## Gestión de Riesgos y Control

Consolidamos la gestión de riesgos enfocando nuestras acciones en maximizar la rentabilidad del Banco, asegurando la sostenibilidad en el largo plazo de acuerdo con los límites de riesgo tolerado y garantizando una plataforma tecnológica integrada, flexible, funcional y segura que permita soportar las necesidades y el crecimiento del negocio. Así mismo optimizamos los procesos asegurando la capacidad de ejecución, transversalidad y trazabilidad.

### Riesgo de Crédito

Con el fin de realizar una adecuada evaluación, calificación, control y administración del riesgo, a través del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, definimos y administramos las políticas, estándares y criterios para mitigar las pérdidas asociadas al incumplimiento de las obligaciones de los deudores o contrapartes del Banco.

En línea con lo anterior y con el objetivo de contar con un proceso de crédito más oportuno y tener mecanismos de gestión más ágiles en la recuperación de la cartera, en el 2015, nuestra Junta Directiva aprobó modificaciones al Manual de Políticas de Crédito, Cartera y Garantías (SARC) en lo relacionado a atribuciones, otorgamiento, desembolso y administración de cartera.

Así mismo, diseñamos mecanismos adicionales a los existentes para optimizar la recuperación de la cartera y establecimos las etapas del proceso de crédito independizando las responsabilidades de las diferentes áreas que participan en el mismo.

Sumado a lo anterior, con el fin de lograr una medición del impacto de escenarios extremos de la materialización de los incumplimientos, desarrollamos modelos de valor en riesgo (VaR) de crédito, VaR asociado a cambios adversos en tasas de interés y el modelo de deterioro de cartera para la estimación de provisiones bajo el esquema Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Para el proceso de otorgamiento, creamos el modelo estadístico de otorgamiento para personas con actividad agrícola ciclo largo con activos menores o iguales a 145 salarios

mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) - (K) y por alerta temprana de riesgo, calibramos el Modelo para personas naturales con activos inferiores o iguales a 145 smmlv con actividad agrícola Ciclo Corto (L) y el Modelo para personas naturales con activos inferiores o iguales a 145 smmlv con actividad pecuaria (Q).

Con el fin de apoyar el proceso de seguimiento, diseñamos el modelo de seguimiento para créditos de personas naturales con destino pecuario con saldo de cartera inferior o igual a \$500 millones y calibramos el modelo que mide la capacidad de pago de nuestros clientes actuales.

Para mitigar el impacto de la cartera por fenómenos climáticos implementamos el seguro de cosecha asociado a los créditos agropecuarios. Este proyecto inició en el mes de agosto para productos de ciclo corto (papa, maíz, arroz y algodón) en 7 oficinas y al cierre de año involucró a 20 oficinas con 110 pólizas expedidas.

Iniciamos el proyecto de recolección de información sobre los costos de producción para los diferentes productos agropecuarios, estableciendo un equipo de trabajo con la participación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Finagro, el Programa de Apoyo al Sector Agropecuario Colombiano (PASAC), Corpoica y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

La cartera calificada por los modelos estadísticos mostró un mejor desempeño en el índice de cartera vencida, alcanzando un promedio del 4.66% con respecto al indicador del total del portafolio que fue del 7.23% al cierre de noviembre 2015.

Para cumplir con el estándar de las Normas NIIF, junto con la asesoría de la consultora Deloitte, construimos el Modelo de deterioro de cartera para calcular la provisión como resultado de la pérdida incurrida del portafolio de cartera.

## 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. De esta forma nuestra Junta Directiva aprobó directrices y modificaciones en relación a:



- Metodología de Asignación de Cupos de Crédito para Operaciones de Tesorería - incluyendo la separación de los cupos de créditos entre posición propia y de terceros para emisiones y operaciones activas (Repo, Simultánea y Transferencia Temporal de Valores -TTV-).
- Metodología para el cálculo de deterioro para inversiones valoradas a costo amortizado.
- Actualización de las Políticas en materia de responsabilidades del SARM relacionado con la aprobación de políticas y procedimientos para los Instrumentos Financieros Derivados.
- Inclusión de nueva responsabilidad para el proceso de recursos financieros en donde ningún funcionario podrá utilizar los recursos tecnológicos que le provee el Banco para consultar efectuar u ordenar la realización de operaciones para beneficio propio e inversiones personales que se puedan realizar a través de plataformas virtuales de trading, en ninguno de los mercados estandarizados u over the counter (OTC).

Adicionalmente implementamos nuevos productos financieros como el Forward y el Swap OIS Novados, los cuales permiten al novarse eliminar el riesgo de contraparte ya que se interpone entre las partes la Cámara de Riesgo Central de Contraparte (CRCC). De la misma forma mitigamos el riesgo de contraparte en las operaciones simultáneas de primer escalón en el sistema transaccional SEN, compensando y liquidando estas operaciones a través de la CRCC.

## 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.

Considerando la importancia del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), nuestra Junta Directiva aprobó las siguientes directrices y modificaciones:

- Directriz de Mercados y Operaciones Aprobadas, donde se destaca la posibilidad de realizar operaciones con entidades vinculadas en el mercado mostrador (OTC), dando cumplimiento a lo establecido en el decreto 2555 de 2010.
- Directriz en Materia de Conglomerado Financiero y Parte Relacionadas.
- Actualización de las directrices y aplicabilidad de las Señales de Alerta y límites del SARL.

Por último, el 50% de los funcionarios de la Gerencia de Riesgos de Mercado acogiendo las buenas prácticas del mercado de valores se certificaron en la especialidad de Middle Office del Autorregulador del Mercado de Valores. Así mismo, en la actualidad el 50% de los funcionarios cuenta con la Certificación CQRM – Certified Quantitative Risk Management otorgada por Internacional Institute of Profesional Education and Research.

## Riesgo Operativo

Durante el año 2015, mantuvimos actualizada la base de Riesgos Operativos de los 27 procesos correspondientes a Dirección General, Regionales y Red de Oficinas, con el fin de identificar los eventos y elementos de Riesgo para la entidad, así como los controles que mitigan dichas situaciones.

Trabajamos en conjunto con las unidades de negocio en la construcción, modificación y estructuración de procedimientos, pilotos y nuevos productos conforme a las necesidades manifiestas de nuestros clientes y en procura de la optimización de los procesos de la entidad

Como parte del compromiso de todos los colaboradores de la institución con la Gestión de Riesgos, capacitamos a un total de 6,915 funcionarios en Riesgo Operativo y Continuidad de Negocio, a través de entrenamientos presenciales y Cursos Virtuales.

Realizamos el análisis de Riesgo Operativo sobre los procesos implementados con las empresas originadoras para la compra de cartera de libranza, con el fin de identificar posibles brechas de riesgo y opciones de mejora que permitan asegurar el desarrollo de las actividades enmarcadas al interior de dicho proceso.



Como resultado de lo anterior, evidenciamos la necesidad de fortalecer los procedimientos de controles de seguimiento en la custodia de los pagarés, en el recaudo de cuotas de cartera por medio de Patrimonio Autónomo para todas las casas originadoras y de evaluar la estructura organizacional en las áreas operativas que administran este proceso, donde se requirió más personal para atender estos controles.

## Riesgo de Continuidad del Negocio

Trabajamos para mantener la operación crítica del Banco en condiciones aceptables ante eventos catastróficos, fortaleciendo la solidez y el respaldo de la operación ante nuestros clientes, para ello, realizamos entre otras las siguientes actividades:

- Llevamos a cabo el ejercicio de Contingencia en el Centro Alterno de Operación con personal de respaldo de las Gerencias Regionales.
- Probamos el Plan de Continuidad de Negocio a los proveedores críticos.
- Sensibilizamos a los integrantes del Comité de Crisis (Vicepresidentes y Gerentes Regionales), sobre cómo actuar ante eventos de afectación reputacional y operativa.
- Desarrollamos y documentamos planes de contingencia en procesos no críticos pero importantes

## Riesgo de Fraude y Corrupción

En relación a la implementación de riesgos de corrupción al interior del Banco, hemos adelantado durante el periodo 2014 - 2015 las siguientes actividades:

- Mejoramiento de la metodología para riesgos de fraude y corrupción.
- Actualización de riesgos de fraude y corrupción con las gerencias adscritas a las vicepresidencias.



- Socialización de metodología y riesgos a las gerencias adscritas a las vicepresidencias.
- Valoración de riesgos de fraude y corrupción de tipología transversal y focalizada.

A la fecha se han gestionado al 100% riesgos de fraude y corrupción transversales y focalizados.

Asimismo, en 2015 disminuimos el 73.00% del fraude materializado después de realizar varias acciones preventivas y correctivas generando una reducción de \$8,439 millones comparado con el 2014.

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

Para fortalecer la gestión de la Seguridad de la Información, durante el 2015 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Participamos en el grupo de infraestructura crítica nacional, sector financiero, del Comando Conjunto Cibernético de Colombia (CCOC) del Ministerio de Defensa Nacional, con el objetivo de generar el borrador del documento CONPES para el fortalecimiento y la consolidación de la ciberseguridad y ciberdefensa en Colombia.
- Definimos campañas de capacitación y sensibilización de cultura de seguridad y protección de la información a través de nuestros medios (plataforma e-Learning, comunicaciones y cursos por demanda). Con lo cual obtuvimos presencia en la red de oficinas, a través de los medios virtuales, fortaleciendo la cultura de seguridad.
- Actualizamos la metodología y plantillas de evaluación de riesgos de seguridad de la información según los lineamientos de Gobierno en línea.
- Ejecutamos pruebas de vulnerabilidades técnicas a nuestra infraestructura tecnológica, tanto internas como externas.

A nivel interno, realizamos tres (3) ciclos de escaneos a 5,000 direcciones IPs, teniendo en cuenta segmentos de red, apoyo y cumplimiento; así mismo, ejecutamos pruebas de Ethical-Hacking a las aplicaciones críticas y se llevaron a cabo dos (2) pruebas de ingeniería social a los funcionarios de la entidad de algunas áreas en dirección general ubicadas en los diferentes edificios.

Por su parte para las pruebas externas, realizamos cuatro (4) ciclos de pruebas WAS (Web Application Scanner) y ASV (Approved Scanning Vendor) a 20 direcciones IP externas.

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

Fortalecimos el accionar preventivo durante el año 2015, realizamos 80 visitas a la red de oficinas con el objeto de verificar los procedimientos establecidos en el manual SARLAFT.

Adicionalmente, capacitamos a 7,024 funcionarios en temas SARLAFT, haciendo especial énfasis en las políticas, mecanismos y etapas que componen el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Implementamos mejoras a la herramienta de medición de controles, relacionadas con la confirmación de las referencias del cliente, 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.

Finalmente mejoramos los controles respecto a su definición y diseño, los cuales se aplican en la mitigación de los niveles de riesgo inherente de la entidad.

## **Control Disciplinario Interno**

En 2015, 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 cercana al 50.00% en el número de investigaciones iniciadas, pasando de 2,004 en 2014 a 1,076 en 2015, y el número de procesos terminados, disminuyó en 10.00%, registrando 1,784 al cierre del año.

En términos de sanciones a funcionarios, se presentó un aumento del 9.00% respecto al año anterior, notándose un incremento significativo en la sanción de amonestación escrita que pasó de 82 colaboradores en 2014 a 140 en 2015, lo que representa un aumento de 70.73%, variación que obedece al propósito institucional de exigir a los funcionarios adelantar con rigor las capacitaciones virtuales y el cumplimiento de los procedimientos operativos. Por su parte la sanción de destitución disminuyó en 28.38% debido a un mayor acatamiento de los principios de transparencia y honradez.

En términos del nivel de calidad y/o acierto de las decisiones tomadas por la Oficina de Control Disciplinario Interno, obtuvimos un 92.00%, medido 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 según 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 evidencia el compromiso de la Oficina de Control Disciplinario Interno, por adelantar investigaciones que garanticen el respeto de los derechos y el debido proceso de los investigados.

## Sistema de Control Interno

El Sistema Integral de Gestión y Control SIGYC, comprende el Modelo Estándar de Control Interno, el Sistema de Gestión de la Calidad, y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información; reflejó una disminución del 28.00% en no conformidades reportadas, pasando de 7 a 5 por informe, lo que permite evidenciar el mejoramiento en el cumplimiento de sus requisitos.

Nuestro Sistema de Control Interno (SCI) obtuvo una calificación de 3.6 según la Revisoría Fiscal, 3.8 por parte de la auditoría interna y 81.80% equivalente a Satisfactorio de acuerdo a la evaluación realizada por la Función Pública (vigencia 2014).

## 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.

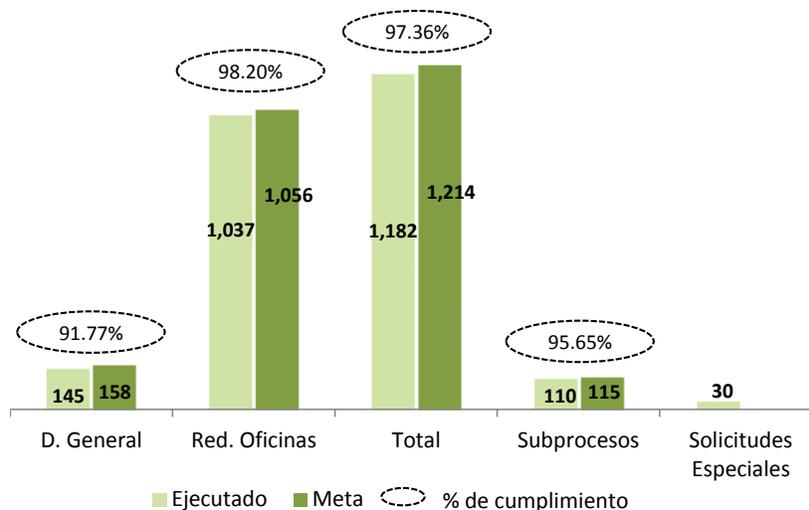
De acuerdo con el último informe de la Contraloría General de la República, correspondiente a la vigencia 2014, nuestro Sistema de Control Interno Contable es eficiente, aplicamos las políticas de contabilidad y preparación de los estados contables, dando cumplimiento a las normas y prácticas de la contabilidad 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 2015 aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva, verificó la evolución del Sistema de Control Interno (SCI) realizando 145 Auditorías en Dirección General y 1,037 en la Red de Oficinas, para un total de 1,182 efectuadas frente a 1,214 planeadas, lo cual representó un grado de ejecución del 97.36%.

Es de anotar que estas cifras no incluyen 30 auditorías adicionales efectuadas en 2015 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.

**Gráfico N° 43. Ejecución del Plan de Auditorías**



En relación con las actividades administrativas realizadas en el período, se destacan:

- El fortalecimiento de la estructura de la Oficina de Auditoría Interna para continuar mejorando la estabilidad del modelo operativo de la Auditoría Interna.
- La evaluación para eliminar trabajos o actividades que no debe realizar la Oficina de Auditoría Interna (investigaciones, custodia de llaves criptográficas, castigos de cartera, pérdida de garantías, calificación de cartera y participación en algunos comités de carácter administrativo).
- La participación de la totalidad de los funcionarios de la Oficina en programas de actualización en técnicas de auditoría y formación sobre la actualización del MECI.
- Por último, el Jefe de la Oficina y el Subgerente de procesos estratégicos y misionales realizaron diplomado en normas internacionales de auditoría en el Instituto de Auditores Internos de Colombia –IIA.

## Comités de Auditoría

Conforme a lo previsto en el numeral 6.1.2.1.15 del Capítulo IV, Título I Parte I de la Circular Básica Jurídica 29 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), el Comité de Auditoría rendirá un informe para la Junta Directiva para que por conducto de esta sea presentado ante el máximo órgano social.

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

- Sesión del 27 de enero, según consta en Acta N° 084.
- Sesión del 12 de febrero, según consta en Acta N° 085.
- Sesión del 24 de marzo, según consta en Acta N° 086.
- Sesión del 29 de abril, según consta en Acta N° 087.
- Sesión del 26 de mayo, según consta en Acta N° 088.
- Sesión del 23 de junio, según consta en Acta N° 089.
- Sesión del 27 de julio, según consta en Acta N° 090.
- Sesión del 25 de agosto, según consta en Acta N° 091.
- Sesión del 15 de septiembre, según consta en Acta N° 092.
- Sesión del 20 de octubre, según consta en Acta N° 093.
- Sesión del 10 de noviembre según consta en Acta N° 094.
- Sesión del 15 de diciembre según consta en Acta N° 095.

En el desarrollo de las sesiones, el Comité trató temas de su competencia, como lo fue el Plan de auditoría 2015, la evaluación del Sistema de Control Interno, Estados Financieros de 2014, las mejoras identificadas por los entes de control, entre otros.

## Modelo de Mejora Continua y Plan de Mejoramiento

En línea con nuestro proceso de Gestión de la Mejora Continua, presentamos todos los informes solicitados por los entes de control externos en donde se establecieron los planes de acción correspondientes, obteniendo un cumplimiento promedio general de 97.00%.

Con relación a la Cuenta Anual Consolidada de la vigencia de 2014, la Contraloría General de la República (CGR) mediante su informe CGR-CDGPIF10 de julio de 2015, conceptuó que contamos con un sistema de control interno eficiente otorgando confiabilidad para el manejo de los recursos y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para la vigencia señalada. De igual manera, emitió opinión sin salvedades sobre los estados financieros, es decir, su presentación fue razonable al igual que los resultados de sus operaciones.





# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado ANMV



BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - Establecimiento Bancario

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DEL COLOMBIA

## Gestión **social y ambiental**

## Cultura y Talento Humano

*Propendemos por seleccionar, retener, desarrollar y promover el mejor talento humano, para el logro de los objetivos de nuestra planeación estratégica.*

En el mes de noviembre de 2015 y como resultado de la gestión efectuada a lo largo de un año, **logramos la certificación por parte de la Fundación Más Familia como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), convirtiéndonos en la primera entidad bancaria del País en alcanzar dicha certificación y en la segunda entidad del estado, siendo la primera con más de 500 empleados.**

Esta certificación, es el inicio de la construcción de un modelo de mejora continua enfocado a ofrecer a los colaboradores y sus familias medidas que les permitan desarrollarse profesional, personal y familiarmente, destacándose los siguientes beneficios:

### Beneficios para los colaboradores

#### Banco de horas

En 2015 extendimos el programa Banco de Horas al personal en misión, registrando 2,930 suscripciones a los productos relacionados con esta iniciativa, lo cual significó un crecimiento del 36.92% frente al año anterior.

Por su parte, la red de oficinas presentó 1,300 utilizaciones de los productos del Banco de Horas diseñados específicamente para ellos.

#### Reconocimiento por permanencia

Continuamos con el reconocimiento a nuestros colaboradores con un tiempo de servicio mayor a cinco años, destacando la labor de 936 funcionarios a nivel nacional.



**Tabla N° 8. Reconocimiento por permanencia a los funcionarios**

Regional	Total	5 Años		10 Años		15 Años	
							
Antioquia	117	19	14	14	17	28	25
Bogotá	101	18	11	11	9	32	20
Cafetera	55	7	7	4	6	17	14
Costa	79	8	4	6	9	26	26
Occidente	105	15	13	4	6	40	26
Oriental	109	6	11	12	12	47	21
Santander	132	6	7	5	6	78	30
Sur	86	19	10	19	15	14	9
Dirección General	152	25	22	8	7	46	45
<b>Totales</b>	<b>936</b>	<b>123</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>328</b>	<b>216</b>

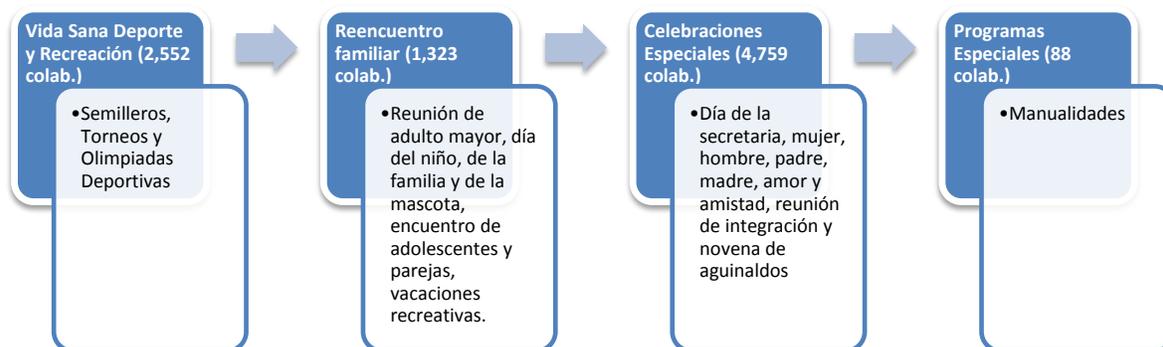
**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

Adicionalmente, dentro del programa de beneficios hicimos un reconocimiento a cerca de 7,200 trabajadores, entregándoles a nivel nacional tarjetas y tortas de cumpleaños independientemente del tipo de vinculación.

### Actividades de Bienestar

Desarrollamos actividades orientadas al bienestar, la seguridad y la salud de nuestros colaboradores, buscando el equilibrio entre el desarrollo personal y profesional.

**Gráfico N° 44. Actividades de Bienestar**



Colab.: Colaboradores.

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.



## Actividades de Capacitación y Desarrollo

Potenciamos a nuestros colaboradores a través de la “Escuela de Liderazgo”, mediante la cual les brindamos herramientas para mejorar el desempeño personal y del equipo de trabajo, abordando temas como la efectividad en la comunicación, motivación y trabajo en el equipo, entre otros. Este entrenamiento se realizó en diez módulos contando con la asistencia de 433 funcionarios.

**Tabla N° 9. Escuela de Liderazgo**

Dirección General	Regionales	Población Objetivo	Población Participante	% de Cumplimiento
248	185	450	433	96.22%

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

Asimismo, dentro de los programas para gestionar las habilidades de nuestros colaboradores, se encuentra el fortalecimiento de las cinco competencias del Banco que son, el Enfoque en la Calidad, la Orientación a resultados, el Cambio e innovación, el Enfoque en el Cliente y el Trabajo en equipo y Colaboración, para lo cual obtuvimos la siguiente participación:

**Tabla N° 10. Cursos de Formación de Competencias**

Curso	Dirección General	Regionales	Población Objetivo	Población Participante	% de Cumplimiento
Parte I - El Comienzo de la Aventura	291	736	1,585	1,027	64.79%
Parte II- Enfoque en el Cliente	285	727	1,582	1,012	63.97%
Parte III- Orientación a Resultados	277	715	1,615	992	61.42%
Parte IV- Orientación a Resultados	273	702	1,615	975	60.37%
Parte V - Trabajo en Equipo	271	724	1,624	995	61.27%
Parte VI- Cambio e Innovación	281	715	1,658	996	60.07%
Parte VII- Enfoque en la Calidad	1,801	5,275	8,713	7,076	81.21%

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

## Capacitación y educación

Ejecutamos nuestro plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los diferentes niveles jerárquicos y regidos por el principio de equidad. De esta forma registramos un promedio de 69 horas de capacitación por funcionario.

**Tabla N° 11. Relación de horas de capacitación por empleado**

G4-LA9

	Total	Mujer	Hombre
Total de Horas de Capacitación de los Empleados	176,200	94,242	81,958
N° De Empleados	2,571	1,430	1,141
<b>Promedio de Horas de Capacitación por Empleado</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>72</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° 12. Evaluación de desempeño 2015 por género**

Fase	Género	Base de Medición		N° Funcionarios		% de Participación
		Total	Género	Evaluados	Pendientes	
Evaluación Final	Femenino	6,925	3,955	3,490	465	88.2%
	Masculino		2,970	2,614	356	88.0%

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° 13. Evaluación de desempeño por nivel jerárquico**

Nivel	Base de Medición	N° de funcionarios		% de Participación
		Evaluados	Pendientes	
Estratégico	23	23	-	100.0%
Ejecutivo	209	192	17	91.9%
Táctico	1,319	1,210	109	91.7%
Contribuyente	5,374	4,679	695	87.1%
<b>Total</b>	<b>6,925</b>	<b>6,104</b>	<b>821</b>	<b>88.1%</b>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

## Medición de Ambiente Laboral

Desde el año 2009 realizamos la medición e intervención de Ambiente laboral a través del modelo Great Place To Work, a través del cual identificamos la percepción que tienen nuestros colaboradores frente a la Entidad.

Los resultados de esta medición reflejaron un Índice de Ambiente laboral de 54.3 en 2014, mientras que en 2015 fue de 68.4, superando la meta trazada de 65.0 y situándonos con una valoración satisfactoria con un avance del 35.20% y un cumplimiento de los objetivos fijados en la valoración precedente del 131.80%. De esta forma, se evidencian los esfuerzos que hemos realizado para hacer de nuestro Banco un gran lugar para trabajar.

## Estructura de la planta

G4-10

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. Así mismo, mediante Decreto 2656 de diciembre 27 de 2014 se modificó la estructura organizacional del Banco con la creación de la Vicepresidencia Ejecutiva, adscrita directamente a la Presidencia.

La planta aprobada es de 6,416 funcionarios, de los cuales dos (2) son empleados públicos y 6,209 se encuentran contratados por el Banco con contrato a término indefinido con cláusula presuntiva y existen 11 cargos bajo la modalidad de contrato a término fijo.

A lo anterior se le adicionan como apoyo a la operación 334 aprendices en cumplimiento de la normatividad, y 1,294 Trabajadores en Misión asignados tanto a proyectos, como a la atención temporal de convenios, reemplazos de incapacidades y licencias.

De este modo, al cierre del año contábamos con cerca de 7,850 funcionarios, donde el 58.01% son mujeres.



58.01%

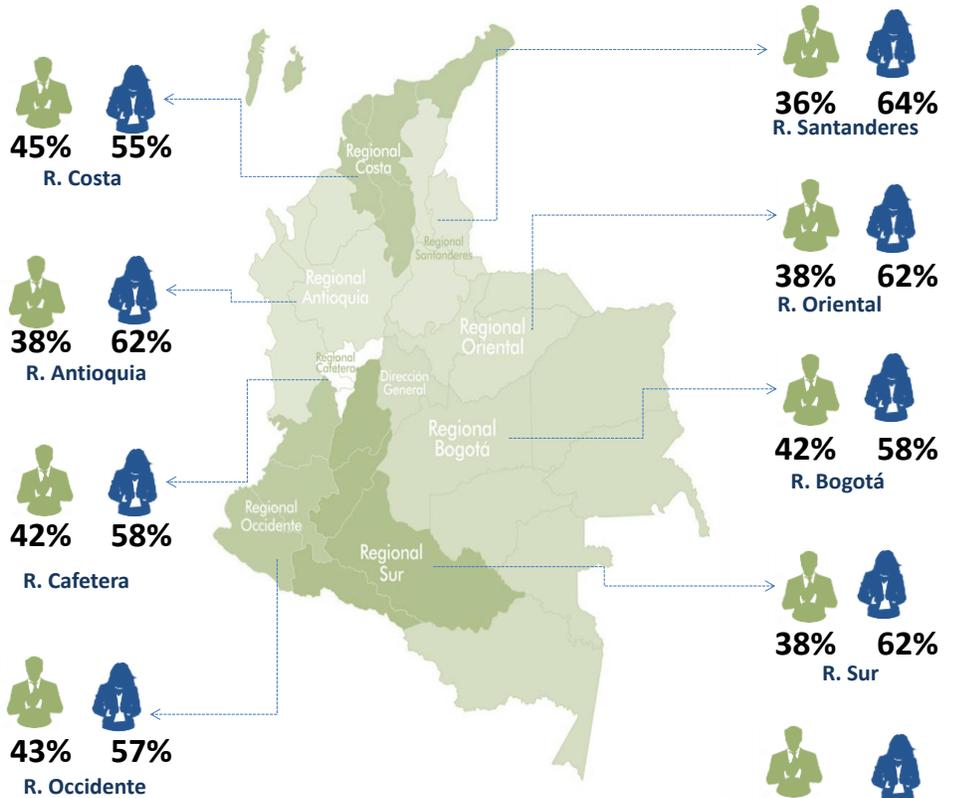
El **58.01%** de los funcionarios del Banco son mujeres y corresponden a 4,554 colaboradores.



41.99%

### Distribución de funcionarios por región

En Dirección General contamos con la mayor cantidad de colaboradores (2,045-26.05%).



Regional	Total
Cafetera	454
Santander	643
Costa	669
Oriental	687
Occidente	756
Sur	813
Bogotá	889
Antioquia	894
Dir. General	2,045
<b>Total general</b>	<b>7,850</b>

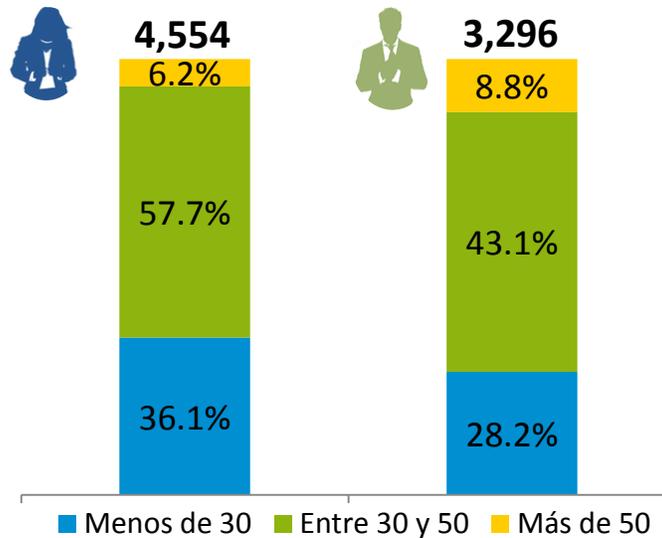
Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.



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° 45. 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 2015 contamos con la colaboración de 39 funcionarios de los grupos minoritarios raizal e indígena. De otro lado, no poseemos ningún tipo de convenio colectivo o sindical.

G4-11

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

Por nivel jerárquico nuestra planta se encuentra distribuida en cuatro niveles, concentrándose el 74.28% en los cargos del nivel contribuyente y el 22.14% en el táctico.

Cabe resaltar que el 100% de altos directivos (Presidente, Secretario General, Vicepresidentes y Gerentes Regionales) contratados en el año 2015, proceden o se encuentran radicados en las ciudades donde desempeñan su labor.

G4-EC6

El proceso de selección de los miembros de la alta dirección, de conformidad con lo previsto en los estatutos, lo llevamos a cabo a través de Head Hunters y nuestro

G4-10



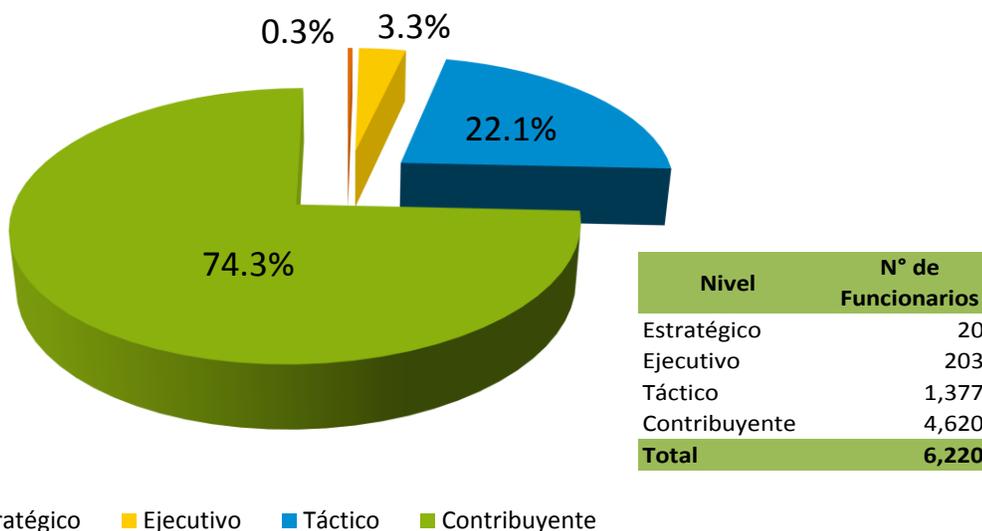
Comité de Gestión Humana delegado de la Junta Directiva evalúa las ternas presentadas y adelanta las entrevistas, con el fin de conocer y analizar el ajuste de los candidatos en lo referente a educación, experiencia y competencias para el desempeño del cargo.

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° 46. Composición de la planta por nivel jerárquico**

G4-10

**W. Distribución por nivel jerárquico**



**X. 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>

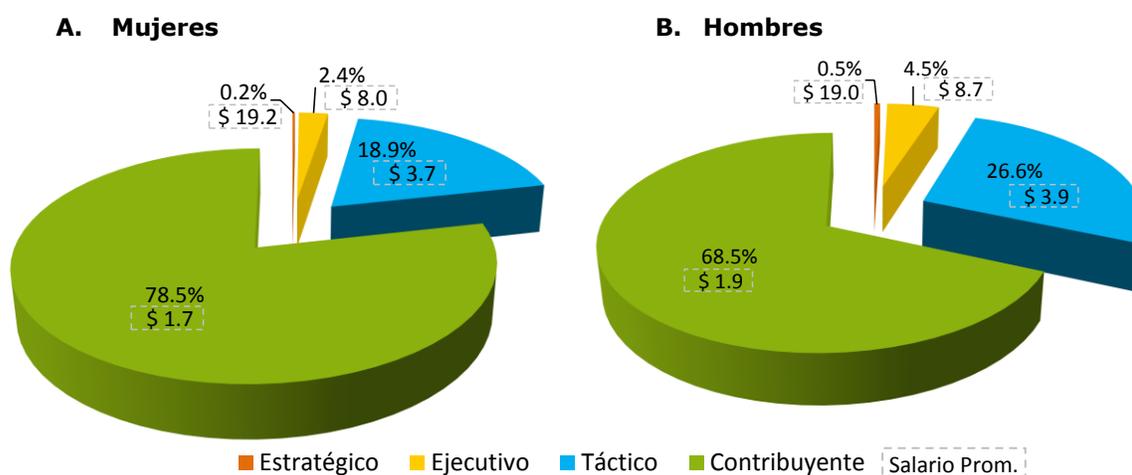
Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

## Aspecto salarial y prestacional

Nuestra retribución salarial está definida según la categoría profesional que el colaborador ocupa dentro de la Entidad y cumple con los valores organizacionales de equidad, transparencia y responsabilidad social al asignar los salarios basados en una escala previamente definida.

**Gráfico N° 47. 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.

El salario mínimo para nuestros colaboradores equivale a dos veces el salario mínimo legal mensual vigente establecido por el Gobierno. A corte del 31 de diciembre la cantidad de colaboradores con este salario era de 643 (10.36%), de los cuales 400 fueron mujeres y 243 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 y Ausentismo Laboral

G4-LA1

Al cierre del 31 de diciembre de 2015 el comportamiento del índice de rotación de personal acumulado fue de 16.24%, lo cual significó promedios mensuales de ingresos de 104 funcionarios versus un número de 65 desvinculaciones.

El índice total de ausentismo de nuestros colaboradores por motivos de incapacidades de origen común, accidentes y enfermedades laborales, licencia de maternidad y paternidad fue de 1.25%, en el cual las mujeres contribuyeron en 0.86% y los hombres en 0.39%. Donde el índice de ausentismo exclusivamente por enfermedades y accidentes laborales, fue del 4.05% del total (190 casos reportados), estando la mayoría relacionados con desordenes músculo esqueléticos por movimientos repetitivos de miembros superiores (síndrome del túnel carpiano, epicondilitis y enfermedad de Quevain), hombro doloroso, trastorno mixto de ansiedad y depresión.

G4-LA6

## 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 2015 el total de participantes fue de 108 personas a nivel nacional, lo cual correspondió a un porcentaje del 2.00%.

G4-LA5



## Gestión Social

*A través de nuestra red de oficinas y amplia cobertura, apoyamos al Gobierno en el desarrollo de los programas estatales.*

En 2015 el proceso adelantado por el Departamento de Prosperidad Social (DPS), a través del mecanismo Colombia Compra Eficiente, nos permitió adjudicarnos seis (6) de los siete (7) grupos que conforman los programas Más Familias en Acción (MFA) y Jóvenes en Acción (JEA), mediante los cuales el Gobierno brinda apoyo a las familias en cuanto a salud y educación.

A continuación relacionamos los pagos de gobierno ordenados para atender a los beneficiarios de MFA, JEA, víctimas de la violencia, desplazados, adulto mayor, entre otros.

### Departamento para la Prosperidad Social – DPS

- Más Familias en Acción: Aprox. 10.6 millones de pagos (de los cuales 8.6 millones se efectuaron a beneficiarios bancarizados) por \$1.5 billones.
- Jóvenes en Acción: Aprox. 654,000 pagos por \$312,821 millones.
- Familias en su Tierra: Aprox. 22,776 pagos por \$22,882 millones.

### Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas

- Desplazados, Aprox. 140,820 pagos por \$79,996 millones
- Víctimas, .Aprox. 81,078 pagos por \$467,860 millones

### Consortio Colombia Mayor

- Consortio Colombia Mayor: Aprox. 1.4 millones pagos por \$180,282 millones.

### ICBF

- Asistencia alimentaria desplazados: Aprox. 416,988 pagos por \$243,455 millones.

### Otros

- Familias Guardabosques: Aprox. 28,710 pagos por \$14,707 millones.

**Fuente:** Gerencia Operativa de Convenios



Participamos en la ejecución del programa 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, fitosanitarias, plagas, o alteraciones del orden público.

Como administradores del programa de vivienda de interés social rural (VISR) entregamos 18,317 soluciones de vivienda para reducir el déficit de vivienda al sector rural y mejorar la calidad de vida de nuestros campesinos.

Así mismo, en el marco de nuestro programa de Gestión Social realizamos varias actividades de voluntariado con el apoyo de nuestros funcionarios, dentro de las cuales se destacan:

- La jornada “Ponte la Pañoleta” del Instituto Cancerológico, en la cual recolectamos 1,860 kilos de arroz para ser donados.
- Apadrinamos a 31 niños de la Fundación “ZUA”, entregándoles kits deportivos e implementos para la Escuela de Fútbol de la misma Fundación.
- Entregamos donaciones de elementos de la canasta familiar a la Fundación “Alas 5” que apoya a niños que viven en situación de vulnerabilidad en Altos de Cazuca (Soacha).
- La Regional Antioquia apoyó periódicamente durante 2015 con donaciones de ropa y en diciembre con regalos navideños, a la Fundación “Camino de Esperanza y Progreso” (CAESPRO), la cual apoya a niños en situación de vulnerabilidad.
- La Gerencia Zonal Caucaasia Norte, realizó una jornada de donación puerta a puerta de 200 regalos a niños de escasos recursos habitantes del barrio la Playita del municipio de Caucaasia; el Slogan de la campaña fue “Siembra un regalo y obtendrás una linda sonrisa”.
- La Gerencia Zonal Caucaasia Córdoba, efectuó una jornada de recolección y entrega de regalos a la Fundación “Semillas de Esperanza” que apoya a niños con situación de discapacidad de la ciudad de Montería.



## Gestión Ambiental

*Con las iniciativas emprendidas para mitigar el impacto ambiental, logramos reducir nuestra Huella de Carbono Corporativa Nacional en 10.00%.*

En el marco del programa de Gestión Ambiental, para el año 2015 desarrollamos las siguientes actividades:

- Realizamos la campaña ambiental y el concurso a nivel nacional “Enciende Tu Cultura Verde”, enfocada en generar hábitos de Responsabilidad Ambiental Individual en todos los funcionarios del Banco.
- Nos adherimos al Programa de Gestión Ambiental Empresarial promovido por la Secretaría Distrital de Ambiente, a través de la postulación de tres edificios de Dirección General, en el Nivel I ACERCAR, el cual fue aprobado con un puntaje de 87.5 sobre 100. G4-15
- Apoyamos el Programa Ecolecta de la Secretaría Distrital de Ambiente, promocionando en los funcionarios la entrega voluntaria de residuos de elementos eléctricos y electrónicos para gestionar su disposición ambientalmente apropiada.
- Acogimos un nuevo modelo de consumo de luz y energía en Dirección General, nos permitió disminuir el consumo de 436,692,582 julios a 294,802,710 julios en 2015. G4-EN3  
G4-EN6
- Desarrollamos el análisis para la viabilidad de la implementación de un sistema de energía alternativa amigable con el medio ambiente, dando como resultado el inicio del proceso de contratación para la adquisición, transporte, instalación y puesta en marcha de un sistema solar fotovoltaico híbrido.

Adicionalmente, continuamos con el programa Vasomania iniciado en 2014, que consiste en entregarle un vaso de acrílico a cada funcionario con el objetivo de disminuir el consumo de vasos desechables. Para el 2015 se entregaron 927 vasos.



En lo que respecta a los 205 productos que conforman los catálogos de formas bancarias, aseo y cafetería, útiles y papelería, disminuimos nuestro consumo en 120 productos comparado con 2014; siendo los siguientes ahorros los más representativos: sobres bond y ecológico 28.00% bolsa plástica pequeña y hermética 30.00% y papel higiénico regular 26.00%. G4-EN27

Por último, en línea con el principio de precaución de la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, y soportados en las sentencias de la Corte Constitucional (C-293 de 2002, C-703 de 2010 y T-204 de 2014), presentamos una propuesta al Comité de Presidencia para administrar riesgos ambientales al interior de la Entidad, donde se destaca la abstención de financiar proyectos productivos que no cuenten con los requisitos legales ambientales, contribuyendo de esta forma y desde nuestra competencia a proteger el medio ambiente. G4-14

## Gastos e inversiones ambientales

Ejecutamos inversiones tendientes a mitigar los impactos ambientales de nuestras actividades, entre las cuales se encuentra: G4-EN31

- Cambiamos los aires acondicionados de nuestras oficinas, por un valor de \$3,201 millones, modernizándolos con equipos de nueva tecnología, pasando de un refrigerante contaminante (R-22) a uno ecológico (R-410).
- Adquirimos plantas eléctricas por valor de \$625 millones, cumpliendo con las especificaciones requeridas por la normatividad ambiental aplicable en referencia al ruido y a la emisión de material particulado. Así mismo, cambiamos los equipos de motores a gasolina a motores Diésel, reduciendo las emisiones de monóxido de carbono e hidrocarburos.
- Invertimos \$95 millones en iluminación LED en varias oficinas y en Dirección General, mejorando la eficiencia lumínica y reduciendo el consumo de energía de nuestras instalaciones.

Con la certificación internacional LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design), el Edificio de Dirección General estará alineado con los principales requisitos del sistema de clasificación de edificios sostenibles en la categoría "New Construcción and Major Renovations" del United States Green Building Council (USGBC), lo cual G4-EN27



representará ahorros significativos en los consumos de agua y energía cercanos al 45%.

## Emisiones

### Emisiones Directas de Gases Efecto Invernadero

G4-EN15

En 2015 fue el primer año en el cual realizamos la medición de la Huella de Carbono Corporativa a nivel nacional, obteniendo como resultado para el Alcance I un total de 1,321.88 toneladas de dióxido de carbono equivalente (Ton. CO<sub>2</sub>e), compuesto por combustibles usados en las plantas eléctricas (388.84 Ton. CO<sub>2</sub>e), transporte de ejecutivos (117.12 Ton. CO<sub>2</sub>e) y refrigerantes (815.91 Ton. CO<sub>2</sub>e).

Esta medición la efectuamos empleando dos metodologías, para la quema de combustibles fósiles utilizamos el nivel 1 y 2 en conformidad con las buenas prácticas sugeridas por las Directrices del IPCC 2006 (Intergovernmental Panel On Climate Change) y para los sistemas de refrigeración, energía eléctrica y consumo de papel, el Greenhouse Gas Protocol.

Al ser este ejercicio la primera cuantificación a nivel nacional, se constituye como el año base, a partir del cual se gestionará anualmente la mitigación y compensación de los gases efecto invernadero generados por la Entidad.

Cabe resaltar que en comparación con el año 2014, para el Alcance I, logramos una reducción cercana al 9.00% en la emisión de gases de efecto invernadero principalmente por la disminución en el consumo de combustibles de las plantas eléctricas en las regionales Costa y Antioquia.

### Emisiones Indirectas de gases efecto invernadero al generar energía

G4-EN16

Producto del consumo de energía eléctrica de la red nacional, obtuvimos para el Alcance II un total de 4,407.73 Ton. CO<sub>2</sub>e que en comparación con el año 2014, significó una reducción cercana al 11.00% en la emisión de gases efecto invernadero, principalmente por la reducción en el consumo de energía en la regional Occidente y Dirección General.

Por su parte para el Alcance III, identificamos un total de 1,143.90 Ton. CO<sub>2</sub>e, las [G4-EN17](#) cuales se representaron en el consumo de Papel con 344.3 Ton. CO<sub>2</sub>e y traslados aéreos con 799.60 Ton. CO<sub>2</sub>e.

### **Reducción de las emisiones de Gases Efecto Invernadero**

Durante el año 2015 desarrollamos la campaña nacional “Enciende Tu Cultura Verde”, [G4-EN19](#) a través de la cual buscamos la adopción por parte de nuestros funcionarios de hábitos de responsabilidad ambiental individual, mitigando así la emisión de gases efecto invernadero.

Como resultado de esta campaña logramos evitar la emisión de 3,810 Kilogramos de dióxido de carbono (Kg CO<sub>2</sub>) producto de la reducción del consumo de energía y papel.

De esta manera, con las iniciativas emprendidas para mitigar el impacto ambiental de nuestras actividades, logramos reducir nuestra Huella de Carbono Corporativa Nacional en 10.00% respecto al año anterior.



Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autoregulado por AMV



# Fiduagraria

Filial del Banco Agrario

Semilla de Inversión

Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario S.A.

VIGILADO por Superintendencia Financiera



## Resultados **Fiduagraria**

## Anexo 1: Resultados Fiduagraría

La Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario Fiduagraría 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 2015, la composición accionaria de la fiduciaria fue la siguiente:

**Tabla N° 14. Composición accionaria fiduagraría**

Persona Jurídica	Participación Accionaria
Banco Agrario de Colombia	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%

\*Usufructo del 100% a favor de Pedro Emiro Mejía Mejía.

**Fuente:** Fiduagraría.

G4-16

Para los años 2014 y 2015 Fiduagraría S.A. ha mantenido la calificación AAA emitida por la calificadoradora de riesgos Value and Risk Rating S.A. en Eficiencia en la Administración de Portafolios; en cuanto al riesgo de contraparte la calificadoradora BRC Investor Services otorgó para 2015 calificación AA con perspectiva positiva.

En cuanto a los Fondos de inversión colectiva Confirenta, Rentaplazo, Rentapais, FIC 600 (1525) y F3 de la nueva familia de Fondos, todos cuentan con la máxima calificación de Riesgo de mercado y crédito 1/AAA emitido por la firma Fitch Ratings; y el recién creado fondo F3 cuya vigencia se dio a partir del 15 de octubre de 2015 cuenta con una calificación 2/AAA.

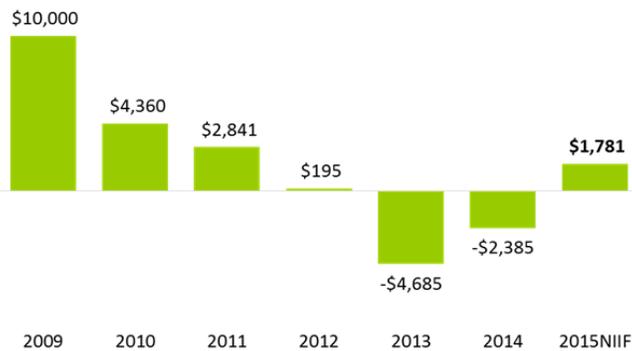
También en 2015 como resultado de la auditoría externa de calidad se confirmó por parte de ICONTEC la Certificación ISO 9001:2008 y NTGCP 1000:2009.

## Situación Financiera

Los ingresos operacionales de la sociedad registraron un valor acumulado de \$23,629 millones al cierre de 2015, registrando un crecimiento del 20.29% respecto al mismo período del año anterior (\$19,644 millones).

Al cierre de 2015, la utilidad se ubicó en \$1,781 millones, lo que equivale a un incremento de 275%, revirtiendo así la pérdida de 2014 de \$2,385 millones.

**Gráfico N° 48. Utilidades acumuladas**  
(Cifras en millones de pesos)



Fuente: Fiduagraria.

De otra parte, el patrimonio de la sociedad fiduciaria en diciembre 2015 aumentó 6.1% frente al valor del patrimonio en diciembre de 2014 bajo NIIF.

**Gráfico N° 49. Patrimonio**  
(Cifras en millones de pesos)



Fuente: Fiduagraria.

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

**Tabla N° 15. Comparativo ejecución versus meta a diciembre de 2015**  
(Cifras en millones)

Descripción	Acumulado - NIIF		
	Meta	Real	Cumplimiento (%)
*Ingresos	\$ 21,851	\$ 23,367	106.94%
*Gastos	\$ 21,081	\$ 20,373	96.64%
Utilidad ejercicio	\$ 417	\$ 1,781	427.10%
Ingresos netos posición propia	\$ 1,100	\$ 868	78.91%
Ingresos operacionales consorcios	\$ 2,327	\$ 4,076	175.16%

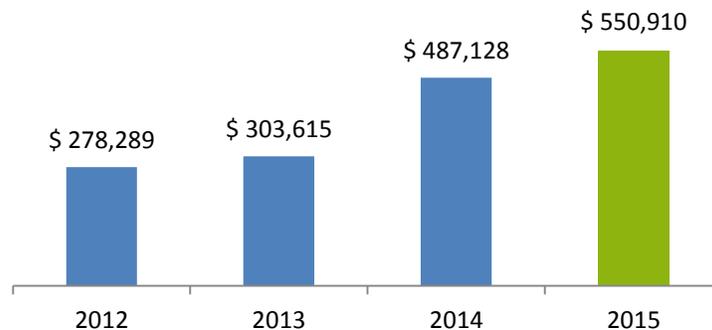
**Fuente:** Fiduagraria. \*La disminución en el valor razonable correspondiente a la cuenta 5106 se tomara para efectos del presupuesto en los ingresos y no en los gastos como se hace contablemente por efecto del presupuesto neto de la posición propia

## Fondos de Inversión y Carteras Colectivas

Al cierre de diciembre de 2015, al valor de los activos administrados en el los Fondos de Inversión Colectiva ascendió a \$695,092 millones, resultado superior en \$310,688 millones a la cifra registrada el mismo periodo del año anterior que fue de \$384,404 millones.

En el año 2015 el valor promedio anual de activos administrados en Fondos de Inversión Colectivas (incluyendo del Fondo de Capital Privado Forestal Colombia) fue \$550,910 millones, cifra superior en \$63,783 millones al valor promedio anual de activos administrados en 2014 (\$487,128 millones).

**Gráfico N° 50. Valor Promedio Anual Administrado en FICs**  
(Cifras en millones de pesos)



Fuente: Fiduagraria.

Adicionalmente al cierre del año 2015, el valor de los activos fideicomitidos administrados por la sociedad ascendió a \$6,1 billones de pesos, de los cuales el 86.0% corresponde a negocios fiduciarios del tipo administración y pagos.

## Otros Asuntos de Interés

La última reforma parcial a los estatutos de la Sociedad fue aprobada en la Asamblea General de Accionistas N° 66 del 29 de julio de 2015, modificación que incluyó entre otras, la actualización normativa con fundamento en los Decretos 1242 y 1243 de 2013, adicionalmente, en aras de fortalecer el Gobierno Corporativo de la Entidad y estar a la vanguardia de las exigencias de la OCDE, se incluyó el Comité de Riesgos como un comité integrado por miembros de la Junta Directiva, y se adicionaron funciones al Presidente de la Junta Directiva

## Plan de Ajuste

Continuando con la ejecución de actividades enmarcadas dentro del Plan de Ajuste 2011, es importante mencionar para el 2015 se presentaron avances significativos, los cuales contribuyeron ostensiblemente al fortalecimiento de los procesos de la entidad, permitiendo acercar a la fiduciaria a la culminación de este programa.

Respecto a la "Revisión de Procesos", que corresponde al primer frente de acción del Plan, al cierre de 2015 fueron cerrados y ejecutados la totalidad de los planes, cumpliendo con al 100% las actividades previstas.

Adicionalmente, en marzo de 2015, se obtuvo la autorización de los Estados Financieros del ejercicio 2014 por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) en los términos previstos por la normatividad vigente, estabilizando los estados financieros de la Entidad, razón por la cual se solicitó a la SFC el cierre del Plan de Ajuste. No obstante, mediante comunicación del 15 de Abril de 2015, el ente supervisor, informo que considera relevante mantener vigente el monitoreo a la evolución de la situación financiera de la Fiduciaria, aunque, modificó las condiciones y periodicidad del reporte de información de mensual a trimestral.





Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*

Autorregulado por AMV



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

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

Síguenos en   [bancoagrario](https://www.facebook.com/bancoagrario)

 MINAGRICULTURA

 **TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN