

**BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO**

**INFORME DE  
RENDICIÓN DE CUENTAS**

**JUNIO 2009 – MAYO 2014**

**SANTA TECLA**

**MAYO 2014**



# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

- I. SITUACIÓN DEL BANCO A MAYO 2009
- II. VISIÓN Y PRIORIDADES
- III. GESTIONES Y LOGROS PERÍODO JUNIO 2009 –MAYO 2014
  - 3.1. GESTIÓN CREDITICIA
  - 3.2. CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS
  - 3.3. FIDEICOMISOS Y OTROS FONDOS EN ADMINISTRACIÓN
  - 3.4. PROYECTOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS
  - 3.5. OTRAS ACCIONES RELEVANTES
  - 3.6. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
- IV. DESEMPEÑO FINANCIERO Y CALIFICACIÓN DE RIESGO
  - 4.1. RESULTADOS FINANCIEROS
  - 4.2. CALIFICACIÓN DE RIESGO
- V. RESUMEN EJECUTIVO
- VI. PROYECCIONES

# INTRODUCCIÓN

- **El BFA es una institución oficial de crédito creado en 1973.**
- **Se rige por su Ley de Creación y por la Ley de Bancos.**
- **Es supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero, Corte de Cuentas de la República, y auditores externos.**
- **Sus máximos órganos de Gobierno son: Asamblea de Gobernadores y Junta de Directores. En ambas participan delegados del Estado y del sector privado.**

# BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO

## VALORES

- Integridad
- Confidencialidad
- Espíritu de Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto.

## VISIÓN

**Ser el Banco líder en el fomento de la agricultura del país, comprometidos con la seguridad alimentaria y la generación de empleo.**

## MISIÓN

**Apoyar a los agricultores y otros sectores productivos, facilitando el acceso a soluciones y servicios financieros innovadores, adecuados a sus necesidades, en un marco de auto sostenibilidad.**



# POLÍTICA DE CALIDAD

**En el Banco de Fomento Agropecuario atendemos las necesidades financieras de los micro, pequeños y medianos empresarios y cooperativas de los diversos sectores productivos, con énfasis en el sector agropecuario; procurando la satisfacción del cliente con productos y servicios que cubran sus expectativas con excelencia y calidad, cumpliendo el marco legal y requisitos de la norma ISO 9001:2008.**

# I. SITUACIÓN DEL BANCO A MAYO 2009

- Institución con bajo crecimiento.
- Resultados financieros: Pérdida de US\$517.1 miles en el período enero –mayo 2009.
- 24 centros de servicio.
- 715 empleados; el 43.2% en la Oficina Central, y 56.8% en los centros de servicio.
- Cartera crediticia: US\$110.5 millones.
- Participación de cartera agropecuaria en el sistema financiero: 18.1%
- Depósitos: US\$154.0 millones.
- Patrimonio: US\$23.4 millones.

- **Cumplimiento de la mayoría de indicadores financieros legales.**
- **Índice capacidad de absorción de gastos administrativos: 105.7% (Parámetro SSF: máximo 75%).**
- **Calificación de riesgo: BBB.**
- **Poco contacto con organizaciones de productores, clientes y medios de comunicación.**
- **Metas conservadoras en colocación de préstamos y en captación de depósitos.**
- **Infraestructura física en condiciones inadecuadas y en deterioro.**

# METAS Y PRESUPUESTOS AÑO 2009 Y EJECUCIÓN AL MES DE MAYO 2009

MILES DE USDÓLARES

CONCEPTO	META DEL AÑO 2009	EJECUCIÓN AL 31-MAY-2009
DESEMBOLSO DE PRÉSTAMOS	95,000.0	37,219.5
RECUPERACIONES (CAPITAL + INTERESES)	90,382.3	41,005.1
INCREMENTO DE DEPÓSITOS	4,000.0	5,256.3
GASTOS DE OPERACIÓN	13,934.2	5,514.3
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	4,403.1	511.9
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	662.0	(517.1)

# II. VISIÓN Y PRIORIDADES

Temas prioritarios a partir de junio 2009, con base en la Ley del Banco, el Plan de Gobierno y la planeación estratégica institucional:

## 1. Brindar mayor apoyo a los sectores productivos:

- Implementación de medidas para facilitar el acceso al crédito.

## 2. Acercar los servicios financieros a la población:

- Creación de nuevos centros de servicios.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios: Almacenes Generales de Depósito, Tarjeta de Débito, banca telefónica, banca electrónica, banca móvil, seguros.

## 3. Fortalecimiento institucional:

- Desarrollo del sistema de gestión de calidad con base en estándares internacionales.
- Evaluación y estímulo al desempeño del personal.
- Introducción de mejoras en los sistemas de trabajo.

# III. GESTIONES Y LOGROS PERÍODO JUNIO 2009 – MAYO 2014

# Brindar mayor apoyo a los sectores productivos

# 3.1. GESTIÓN CREDITICIA

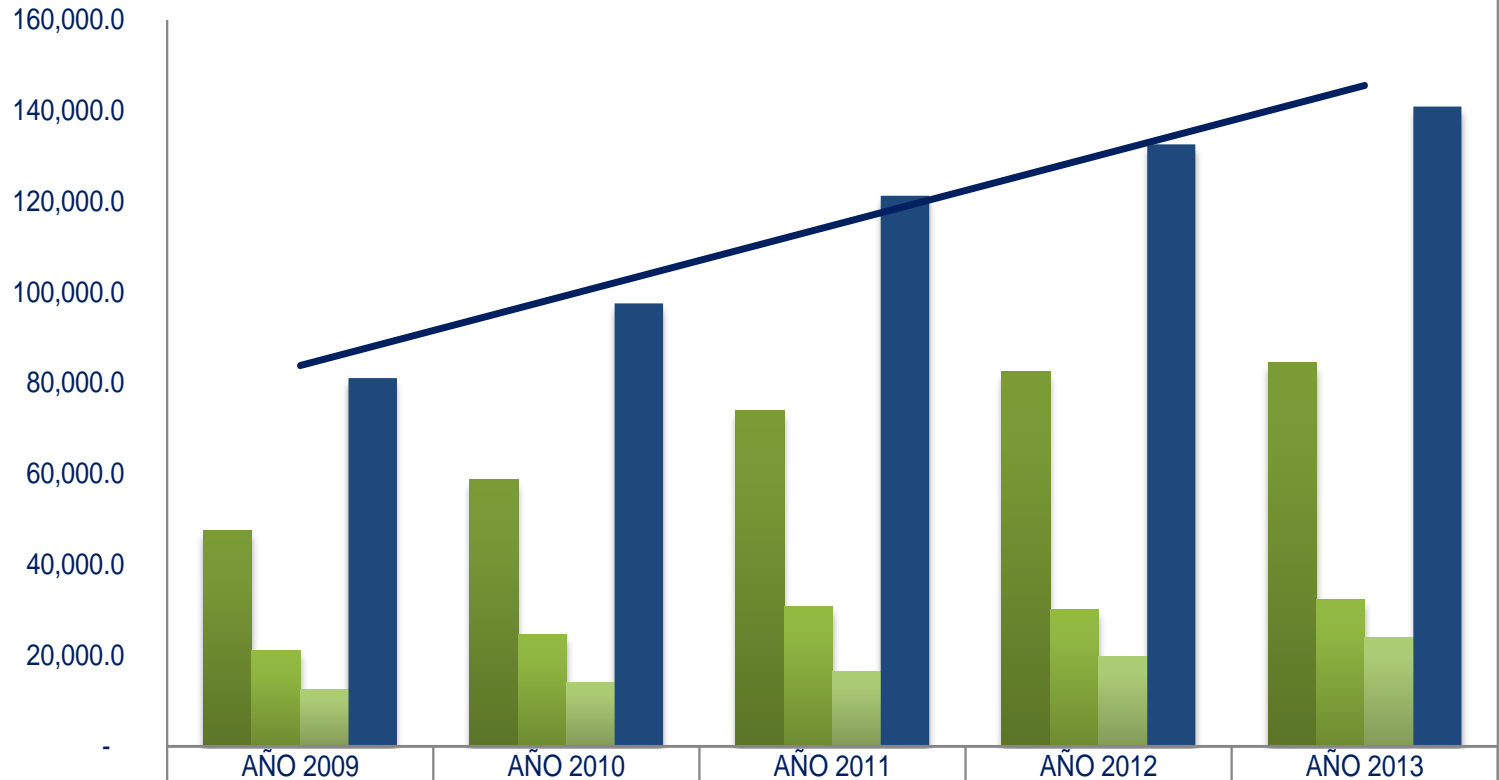
## 3.1.1. DESEMBOLSO DE PRÉSTAMOS

- **Total desembolsos de préstamos junio 2009 - marzo 2014: US \$566.9 mm.**
- **Meta abril-mayo/14: US \$36.8 mm.**
- **Proyección junio 2009 –mayo 2014: US \$603.8 mm.**

DESEMBOLSO DE PRÉSTAMOS PERÍODO JUNIO 2009 -MAYO 2014									
EN MILES DE US DÓLARES									
CONCEPTO	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE -MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY/14	TOTAL JUN/09 MAY/14
AGROPECUARIO	24,579.4	58,784.0	74,042.1	82,580.4	84,518.6	14,966.3	339,470.8	27,909.2	367,380.0
NO AGROP. TRADICIONAL	12,246.6	24,690.2	30,795.4	30,161.5	32,466.4	9,953.8	140,313.9	4,211.0	144,524.9
MICROCRÉDITOS	7,152.7	14,167.1	16,503.4	19,878.1	23,919.0	5,549.3	87,169.6	4,716.0	91,885.6
<b>TOTAL</b>	<b>43,978.7</b>	<b>97,641.3</b>	<b>121,340.9</b>	<b>132,620.0</b>	<b>140,904.0</b>	<b>30,469.4</b>	<b>566,954.3</b>	<b>36,836.2</b>	<b>603,790.5</b>



## DESEMBOLSO DE PRÉSTAMOS 2009 - 2013 MILES DE US\$



	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
■ AGROPECUARIO	47,509.1	58,784.0	74,042.1	82,580.4	84,518.6
■ NO AGROP. TRADICIONAL	21,167.7	24,690.2	30,795.4	30,161.5	32,466.4
■ MICROCRÉDITOS	12,521.4	14,167.1	16,503.4	19,878.1	23,919.0
■ TOTAL	81,198.2	97,641.3	121,340.9	132,620.0	140,904.0

**Crecimiento promedio anual: 15.0%.**

## NÚMERO DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS

RUBROS	Jun- Dic 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Ene-Mar 2014	Total Jun/09- Mar/14	Proyectado Abr - May/14	Total Jun/09- May/14
AGROPECUARIO	7,175	18,430	32,751	33,084	31,954	3,897	127,291	7,267	134,558
NO AGROPECUARIO TRADICIONAL	2,325	3,792	4,074	4,611	5,135	1,428	21,365	604	21,969
MICROCRÉDITO	6,308	12,073	13,432	15,745	16,479	3,863	67,900	3,283	71,183
<b>TOTAL</b>	<b>15,808</b>	<b>34,295</b>	<b>50,257</b>	<b>53,440</b>	<b>53,568</b>	<b>9,188</b>	<b>216,556</b>	<b>11,154</b>	<b>227,710</b>

### Total préstamos desembolsados:

- Junio 2009 - marzo 2014: 216,556
- Proyección abril - mayo 2014: 11,154
- Total junio 2009 –mayo 2014:227,710.

## PRÉSTAMOS DEL PERÍODO JUNIO 2009 - MAYO 2014 POR MONTOS

SECTORES	MONTOS DE PRÉSTAMOS	PRÉSTAMOS	
		NÚMERO	%
AGROPECUARIO	Hasta US\$5,000	121,098	53.2%
	US \$5,001 a 50,000	12,987	5.7%
	Más de US\$50,000	474	0.2%
	Total	134,558	59.1%
NO AGROPECUARIO	Hasta US\$5,000	84,414	37.1%
	US \$5,001 a 50,000	8,423	3.7%
	Más de US\$50,000	316	0.1%
	Total	93,152	40.9%
TOTAL	Hasta US\$5,000	205,512	90.3%
	US \$5,001 a 50,000	21,409	9.4%
	Más de US\$50,000	790	0.3%
	Total	227,710	100.0%

**El 90.3 % de los préstamos son hasta US \$5,000.**

### 3.1.2. MEDIDAS DE APOYO AL SECTOR AGROPECUARIO

- Cobertura del 100% PROGARA en la línea de granos básicos, para créditos hasta US \$3,000 que sean afectados por fenómenos naturales. Desde 2013, cobertura de 70% con PROGARA y 30% con Fondo de Garantía de FIDEAGRO hasta US \$3,000; y 70% para créditos de US\$3,001 a US\$6,000.
- Formalización de créditos para granos básicos de hasta US\$6,000 mediante pagaré, evitando al cliente incurrir en gastos notariales.
- Créditos a la producción de frijol y maíz para semilla.
- Exoneración del pago de comisión, para refinanciamientos hasta US\$3,000 en préstamos de granos básicos.
- Tasa de interés del 4.0% para préstamos de granos básicos y cultivo de hortalizas bajo invernadero por montos hasta US\$6,000. Actualmente esta tasa es para préstamos hasta US\$3,000.

- **Creación de líneas de crédito especiales para el subsector cafetalero: renovación de fincas, repoblación de cafetales, siembra de nuevas plantaciones, compra de fincas cafetaleras, establecimiento de viveros y otros destinos específicos.**
- **Creación de líneas de crédito especiales para productores afectados por fenómenos naturales: Línea de crédito de reconversión productiva para afectados por la tormenta IDA (noviembre 2009); línea de crédito para productores agropecuarios afectados por la depresión tropical E-12 (Octubre 2011), entre otras.**
- **Creación de línea de crédito para acuicultura, con fondos propios, BANDESAL y BCIE**
- **Creación de línea de crédito para fomento de la ganadería bovina producción de leche, con fondos propios y BANDESAL, al 4.0% de interés anual, durante el año 2012.**





REUNIÓN CON MIEMBROS DE COOPERATIVA LOS CHILAMATES, NUEVA CONCEPCIÓN





FINANCIAMIENTO A LA CAFICULTURA





**Presidenta visita proyecto producción de plátano en Berlín, Usulután.**





**CAMARONERA LAS ÁNIMAS, ZACATECOLUCA**





Productores del Bajo Lempa celebraron buenas cosechas (año 2011).





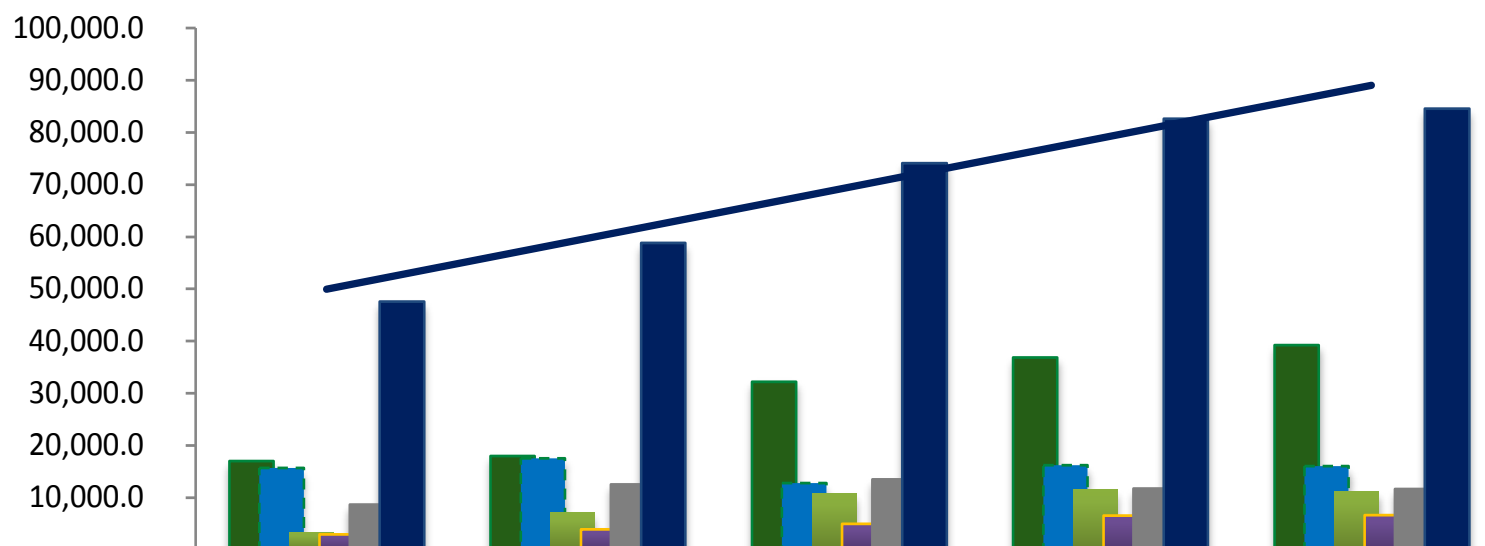


### 3.1.3. MONTOS DE FINANCIAMIENTO AL SECTOR AGROPECUARIO

DESEMBOLSO DE PRÉSTAMOS AGROPECUARIOS - MILES DE US\$									
RUBROS	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE -MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY/14	TOTAL JUN/09 MAY/14
ALIMENTOS BÁSICOS	6,237.4	17,948.4	32,157.4	36,774.6	39,206.3	5,394.7	137,718.7	20,990.0	158,708.7
DESARR. PECUARIO Y PESQ.	9,568.2	17,446.6	12,709.8	16,149.0	15,948.8	3,115.2	74,937.6	2,091.7	77,029.3
CAFÉ	2,784.2	7,051.4	10,778.6	11,502.8	11,181.0	1,858.9	45,156.9	1,860.0	47,016.9
CAÑA	1,431.4	3,823.3	4,936.9	6,501.9	6,629.2	986.8	24,309.4	2,030.0	26,339.4
OTROS	4,558.3	12,514.3	13,459.4	11,652.2	11,553.3	3,610.7	57,348.1	937.5	58,285.6
<b>TOTAL</b>	<b>24,579.4</b>	<b>58,784.0</b>	<b>74,042.1</b>	<b>82,580.4</b>	<b>84,518.6</b>	<b>14,966.3</b>	<b>339,470.8</b>	<b>27,909.2</b>	<b>367,380.0</b>

- **Total crédito agropecuario junio/09 - marzo/14: US \$339.5 millones.**
- **Meta abril - mayo/14: US \$27.9 millones.**
- **Proyección junio 2009 – mayo 2014: US \$367.4 millones.**
- **Rubros de mayor crecimiento: Alimentos básicos, ganadería, caficultura y caña de azúcar.**

## DESEMBOLO DE CRÉDITO AGROPECUARIO AÑOS 2009-2013 (MILES DE US\$)



	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
■ ALIMENTOS BÁSICOS	16,913.4	17,948.4	32,157.4	36,774.6	39,206.3
■ DESARR. PECUARIO Y PESQ.	15,676.5	17,446.6	12,709.8	16,149.0	15,948.8
■ CAFÉ	3,360.2	7,051.4	10,778.6	11,502.8	11,181.0
■ CAÑA	2,942.3	3,823.3	4,936.9	6,501.9	6,629.2
■ OTROS	8,616.8	12,514.3	13,459.4	11,652.2	11,553.3
■ TOTAL	47,509.1	58,784.0	74,042.1	82,580.4	84,518.6

**Crecimiento promedio anual de 2010 a 2013: 15.9 %.**

# Crédito Agropecuario por Género

## NÚMERO DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS AL SECTOR AGROPECUARIO

GÉNERO	JUN -DIC/09	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR/14	TOTAL
PERS. JURÍDICAS	106	457	562	530	580	33	2,267
HOMBRES	5,844	14,936	26,077	26,593	23,903	3,120	100,473
MUJERES	1,225	3,037	6,113	5,962	8,750	744	25,829
<b>TOTAL</b>	<b>7,175</b>	<b>18,430</b>	<b>32,751</b>	<b>33,084</b>	<b>33,233</b>	<b>3,897</b>	<b>128,570</b>

## ESTRUCTURA

GÉNERO	JUN -DIC/09	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR/14	TOTAL
PERS. JURÍDICAS	1.5%	2.5%	1.7%	1.6%	1.7%	0.8%	1.8%
HOMBRES	81.5%	81.0%	79.6%	80.4%	71.9%	80.1%	78.1%
MUJERES	17.1%	16.5%	18.7%	18.0%	26.3%	19.1%	20.1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

## MONTO DE CRÉDITO AGROPECUARIO - EN MILES DE US\$

GÉNERO	JUN -DIC/09	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR/14	TOTAL
PERS. JURÍDICAS	3,025.9	10,378.1	12,641.7	13,143.8	15,085.4	1,820.3	56,095.1
HOMBRES	18,265.4	41,411.3	51,319.9	58,509.0	59,478.9	10,864.1	239,848.5
MUJERES	3,288.2	6,994.6	10,080.6	10,927.7	9,954.3	2,281.9	43,527.2
<b>TOTAL</b>	<b>24,579.4</b>	<b>58,784.0</b>	<b>74,042.1</b>	<b>82,580.4</b>	<b>84,518.6</b>	<b>14,966.3</b>	<b>339,470.8</b>

## ESTRUCTURA

GÉNERO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR/14	TOTAL
PERS. JURÍDICAS	12.3%	17.7%	17.1%	15.9%	17.8%	12.2%	<b>16.5%</b>
HOMBRES	74.3%	70.4%	69.3%	70.9%	70.4%	72.6%	<b>70.7%</b>
MUJERES	13.4%	11.9%	13.6%	13.2%	11.8%	15.2%	<b>12.8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

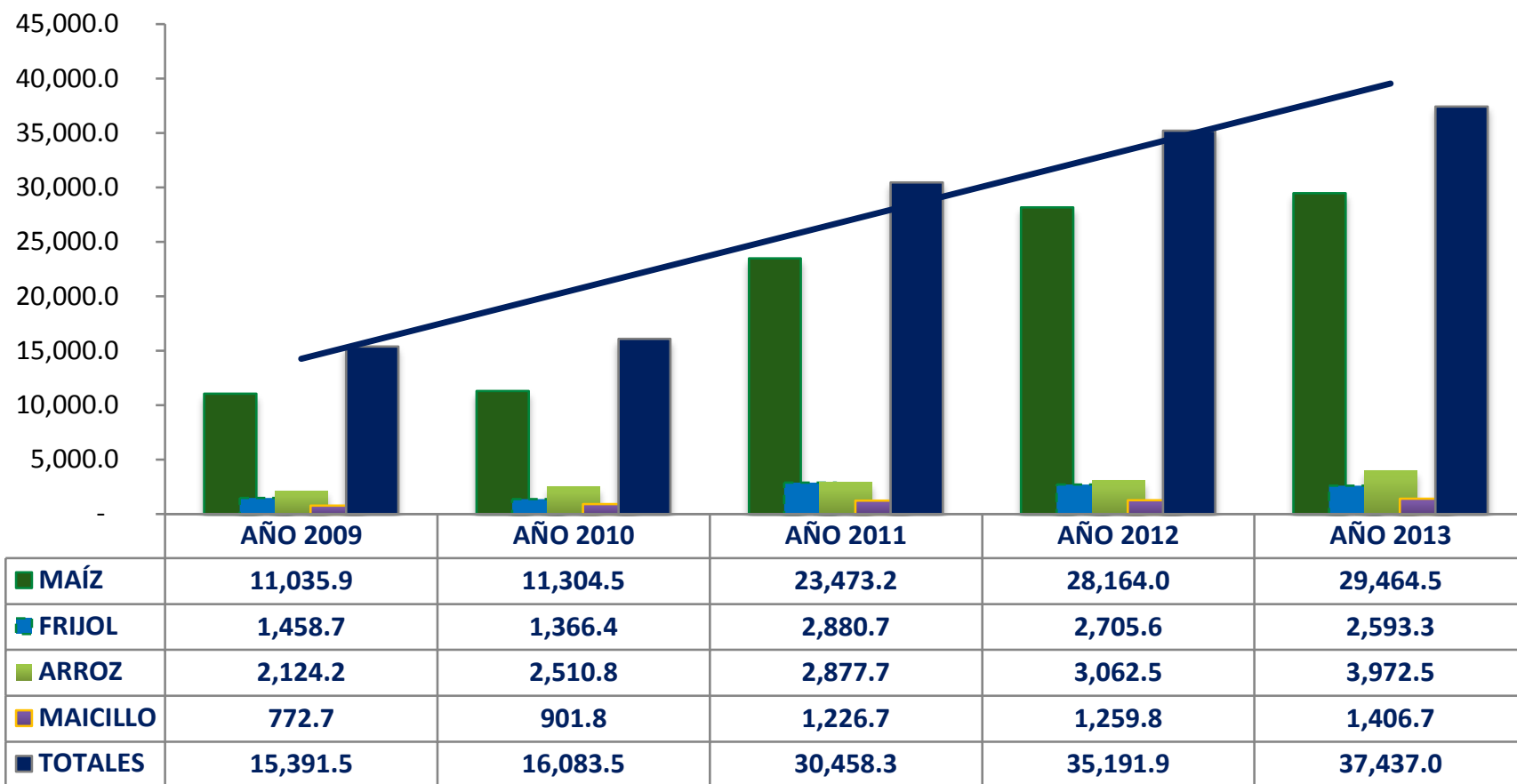
## PRÉSTAMOS PARA PRODUCCIÓN DE GRANOS BÁSICOS - MILES DE US\$

CULTIVOS	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE -MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY/14	TOTAL JUN/09 MAY/14
MAÍZ	3,072.9	11,304.5	23,473.2	28,164.0	29,464.5	3,552.0	99,031.1	17,900.0	116,931.1
FRIJOL	710.4	1,366.4	2,880.7	2,705.6	2,593.3	291.1	10,547.5	1,080.0	11,627.5
ARROZ	1,244.4	2,510.8	2,877.7	3,062.5	3,972.5	966.6	14,634.5	1,115.0	15,749.5
MAICILLO	301.1	901.8	1,226.7	1,259.8	1,406.7	133.4	5,229.5	620.0	5,849.5
<b>TOTALES</b>	<b>5,328.8</b>	<b>16,083.5</b>	<b>30,458.3</b>	<b>35,191.9</b>	<b>37,437.0</b>	<b>4,943.1</b>	<b>129,442.7</b>	<b>20,715.0</b>	<b>150,157.7</b>

- **Total desembolso junio 2009 - marzo 2014: US \$129.4 millones**
- **Meta abril-mayo/14: US \$20.7 millones.**
- **Total desembolso junio 2009 - mayo 2014: US \$150.1 millones.**



## DESEMBOLO DE CRÉDITO PARA GRANOS BÁSICOS AÑOS 2009-2013 (MILES DE US\$)



**Crecimiento promedio anual de 2010 a 2013: 28.9%**

### 3.1. 4. MEDIDAS DE APOYO A OTROS SECTORES

- Reducción tasas de interés para préstamos del Programa Microcrédito, a partir de agosto 2009.
- Creación de líneas de crédito, entre otras:
  - Fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector Turismo (CREDITUR).
  - Micro y pequeña empresa panificadora.
  - Financiamiento para cubrir gastos de estudio( Programa “SiguEstudiando”, con recursos de BANDESAL).
  - Financiamiento a micro-emprendedores.
  - Préstamos a pensionados.
  - Préstamos a miembros de FOPROLYD.
  - Financiamiento a proveedores de paquetes escolares.
- Modificación línea de crédito especial para vivienda de interés social, a tasas de interés preferenciales.

# TUNCO BALDIZON (LA LIBERTAD)





# JUAYÚA VISIÓN (SONSONATE)



# RESTAURANTE MI RANCHO (SAN SALVADOR)





# TURICENTRO DON PEDRO (SAN VICENTE)







**RECONOCIMIENTO DE BANDESAL Y DEL FSG  
POR EL PRIMER LUGAR  
EN EL FINANCIAMIENTO A MUJERES EMPRESARIAS**







**RECEPCIÓN DE PREMIO DE BANDESAL  
POR EL SEGUNDO LUGAR  
EN EL FINANCIAMIENTO A ESTUDIANTES DE ESCASOS RECURSOS**





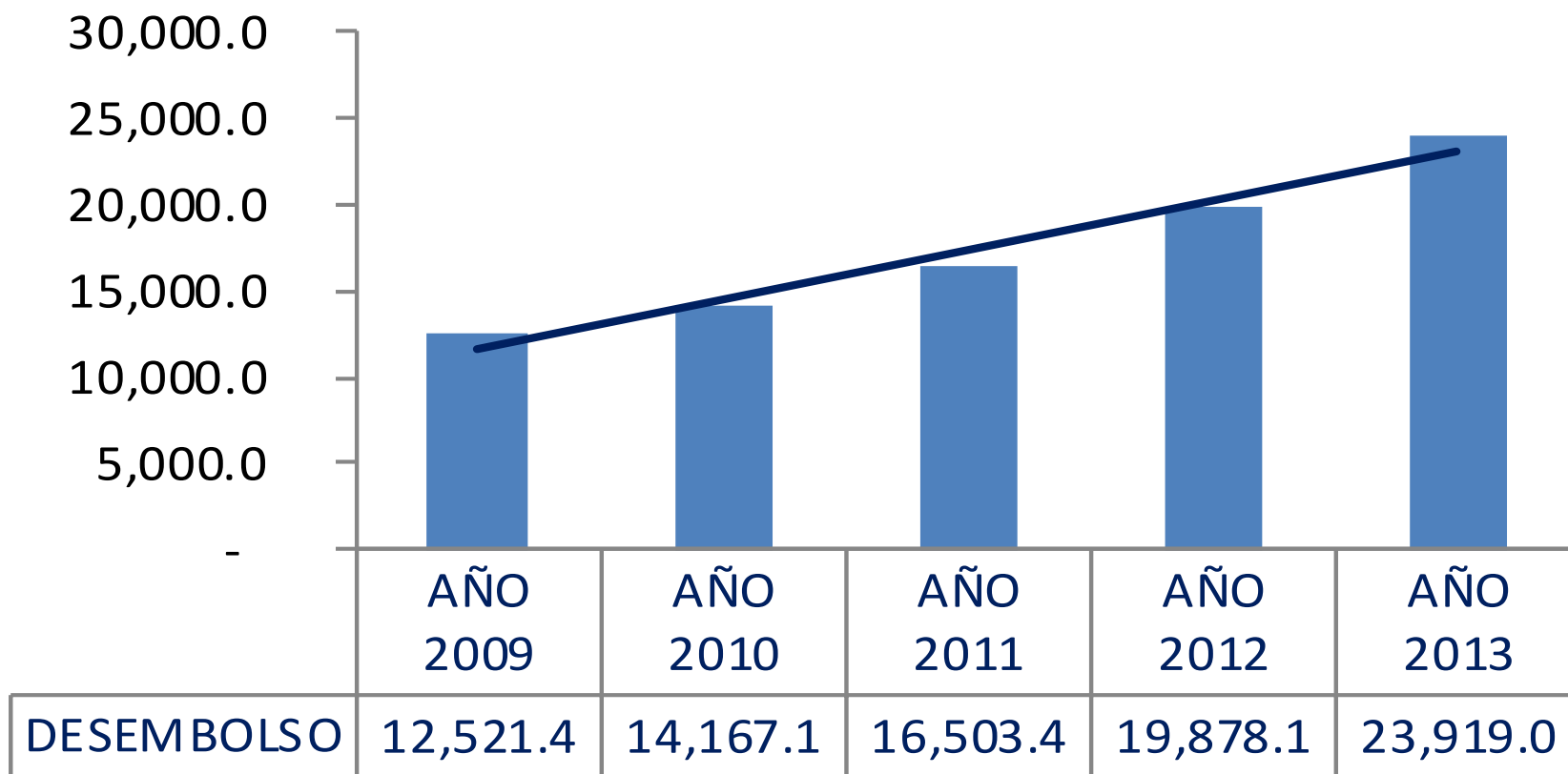
### 3.1.5. PROGRAMA MICROCRÉDITO

#### DESEMBOLSO EN EL PROGRAMA MICROCRÉDITO

CONCEPTO	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY 2014	TOTAL JUN/09 MAY/14
No. DE PRÉSTAMOS	5,483	12,073	13,432	15,745	16,479	3,863	67,075	4,004	71,079
MONTO (MILES DE US \$)	7,977.4	14,167.1	16,503.4	19,878.1	23,919.0	5,549.3	87,994.3	4,716.0	92,710.3

- **Total desembolso junio 2009-marzo 2014: US\$88 millones.**
- **Meta abril-mayo/14: US\$4.7 millones.**
- **Total desembolso junio 2009 - mayo 2014: US\$92.7 millones.**

## DESEMBOLSO MICROCRÉDITOS MILES DE US\$

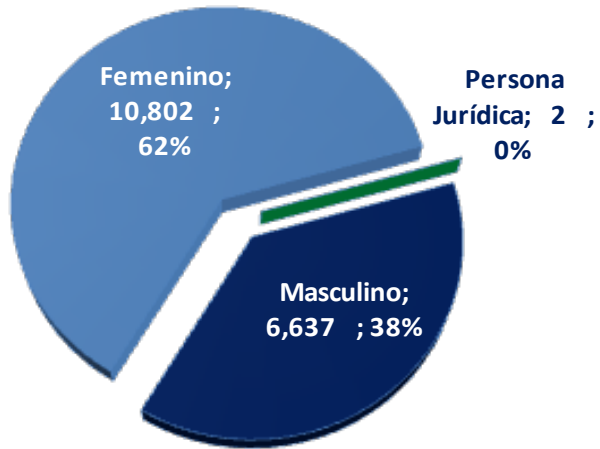


**Crecimiento promedio anual: 17.6%**

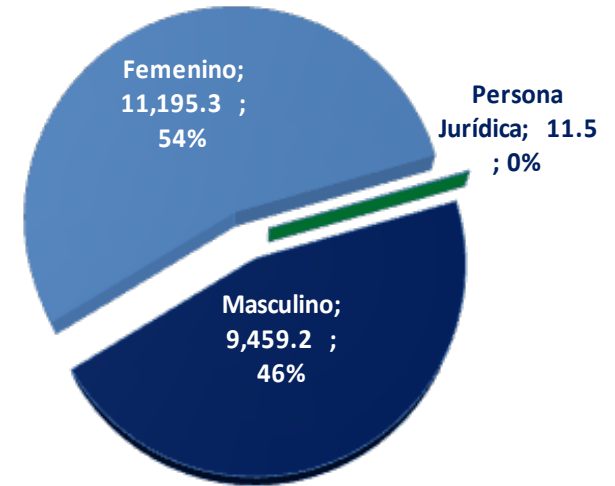
# PROGRAMA MICROCRÉDITO

## CARTERA DE PRÉSTAMOS POR GÉNERO

**MICROCRÉDITO**  
**CARTERA POR GÉNERO AL 31/03/2014**  
**NÚMERO DE PRÉSTAMOS**



**MICROCRÉDITO**  
**CARTERA POR GÉNERO AL 31/03/2014**  
**SALDOS EN MILES DE US\$**



### 3.1.6. PROGRAMA DE SEGUROS

- Programa inició a fines de 2010, mediante la firma de un convenio con Seguros Futuros.
- Incluye seguro de vida y de bienes que garantizan préstamos.
- Desde su implementación, hasta abril de 2014 se han efectuado 269 pagos por siniestros, por un monto total de US1,131.7 miles.

DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE SEGUROS					
CONCEPTO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Ene - abr/14	Acumulado
No. de primas	40,228	40,227	52,972	16,172	149,599
Monto de primas (miles US\$)	761.9	761.1	952.5	307.0	2,782.5
Comisiones devengadas (miles US\$)	134.4	134.3	169.4	53.4	491.5
No. de pagos por siniestros	24	93	109	43	269
Monto pagado por siniestros (miles US\$)	125.1	339.2	522.0	145.4	1,131.7





Pagos a beneficiarios de seguros - año 2011

### 3.1.7. UTILIZACIÓN DE FONDOS DE GARANTÍA

#### CRÉDITOS GARANTIZADOS CON FONDOS DE GARANTÍA - AÑOS 2009 A 2013

CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
NÚMERO DE CRÉDITOS	11,291	14,085	28,868	32,967	36,774
MONTO (MILES US\$)	29,710.2	28,759.8	53,351.5	65,532.9	73,256.64
VALOR GARANTÍAS (MILES US\$)	15,131.4	19,262.4	36,091.9	39,540.7	42,699.56

### 3.1. 7. RECUPERACIONES

#### RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS

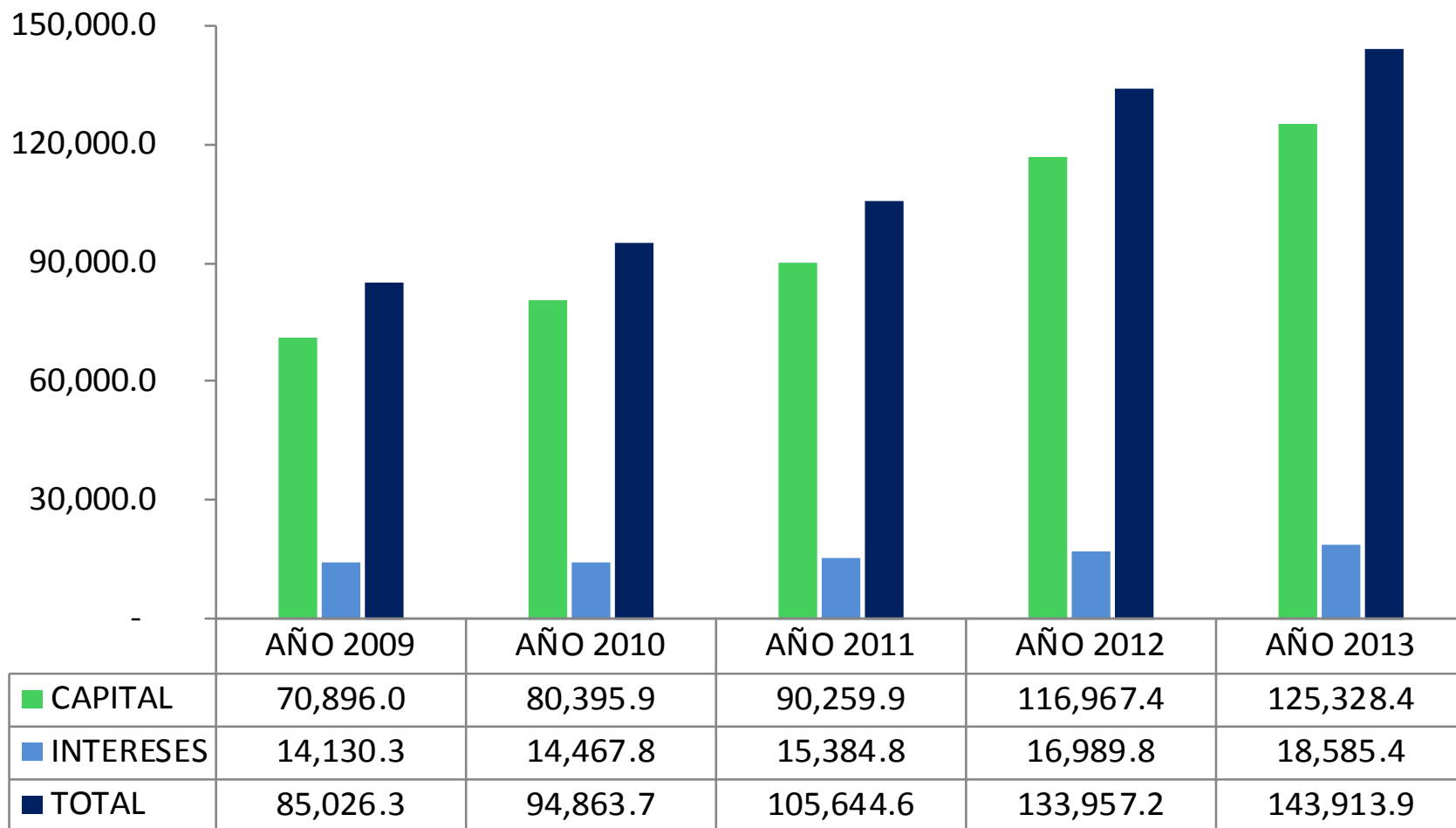
MILES DE US\$

CONCEPTO	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY 2014	TOTAL JUN/09 MAY/14
CAPITAL	36,058.4	80,395.9	90,259.9	116,967.4	125,328.4	34,329.1	483,339.1	30,267.3	513,606.4
INTERESES	7,962.8	14,467.8	15,384.8	16,989.8	18,585.4	4,845.4	78,236.0	4,170.0	82,406.0
TOTAL	44,021.2	94,863.7	105,644.6	133,957.2	143,913.9	39,174.5	561,575.1	34,437.2	596,012.4

- **Total recuperación junio 2009-marzo 2014: US\$561.6 millones (K+i).**
- **Meta abril-mayo/14: US\$34.4 millones.**
- **Total junio 2009 - mayo 2014: US\$596.0 millones.**



## RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AÑOS 2009-2013 (MILES DE US\$)



# RECUPERACIÓN DE CARTERA GRANOS BÁSICOS COSECHAS 2011/2012 Y 2012/2013

MILES DE US\$

CONCEPTO	COSECHA 2011/2012	COSECHA 2012/2013
DESEMBOLSADO	30,549.09	35,140.87
RECUPERACIÓN EN EFECTIVO	28,655.13	33,107.06
SIN HONRAS FONDOS DE GARANTÍA	26,466.86	32,208.19
HONRAS FONDOS DE GARANTÍA (*)	2,188.27	898.87
REFINANCIAMIENTOS	1,336.23	1,268.52
SALDO CAPITAL AL FINAL DE CADA AÑO (2012 Y 2013)	557.73	765.29

(\*) COSECHA 2011/2012: FONDO GARANTÍA PROGARA; COSECHA 2013/2013: FONDOS GARANTÍA PROGRARA Y FIDEAGRO



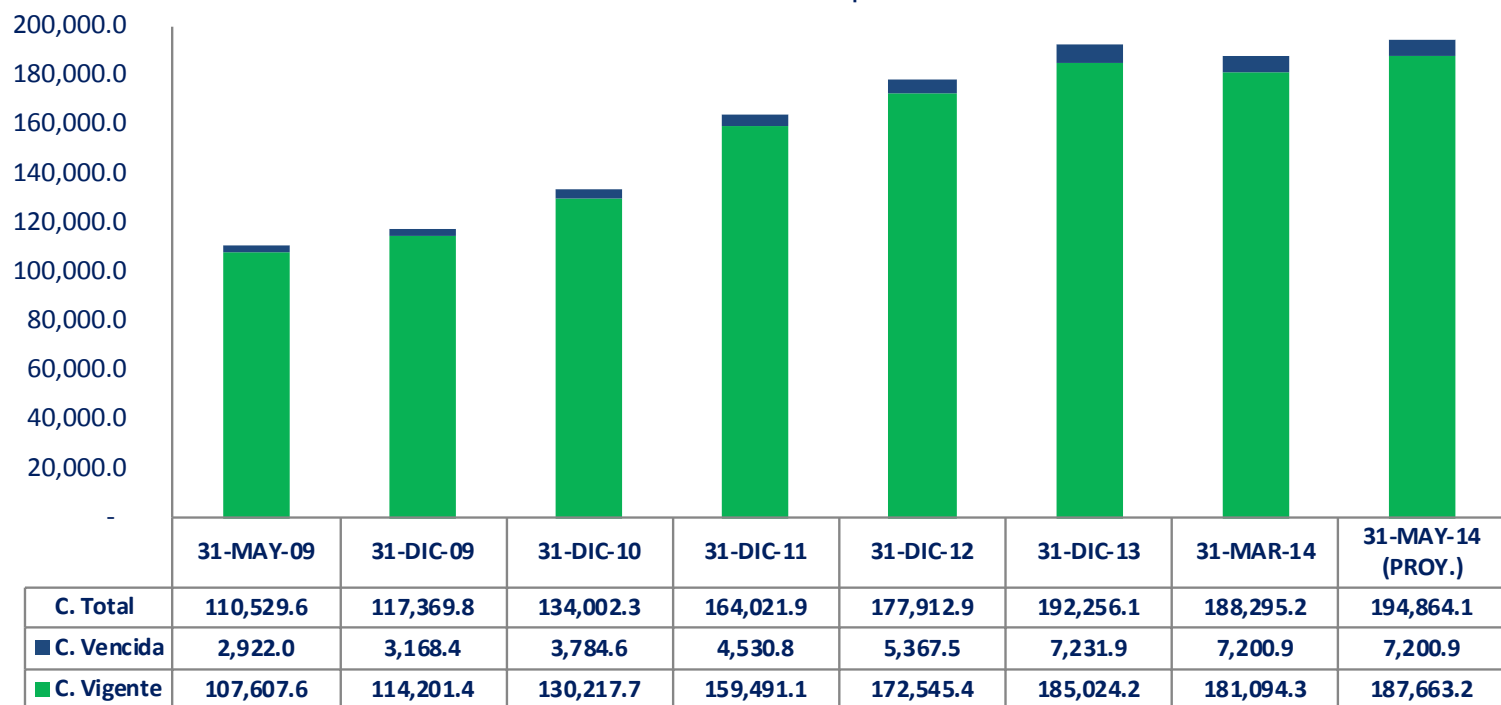
**BFA entrega paquetes y herramientas agrícolas a productores puntuales en el pago de préstamos.**



## 3.1. 8. CARTERA DE PRÉSTAMOS

- Crecimiento promedio anual de cartera desde 2010: 13.3%.
- Cartera a marzo 2014: US\$188.3 millones.
- Proyección a mayo 2014: US\$194.9 millones.

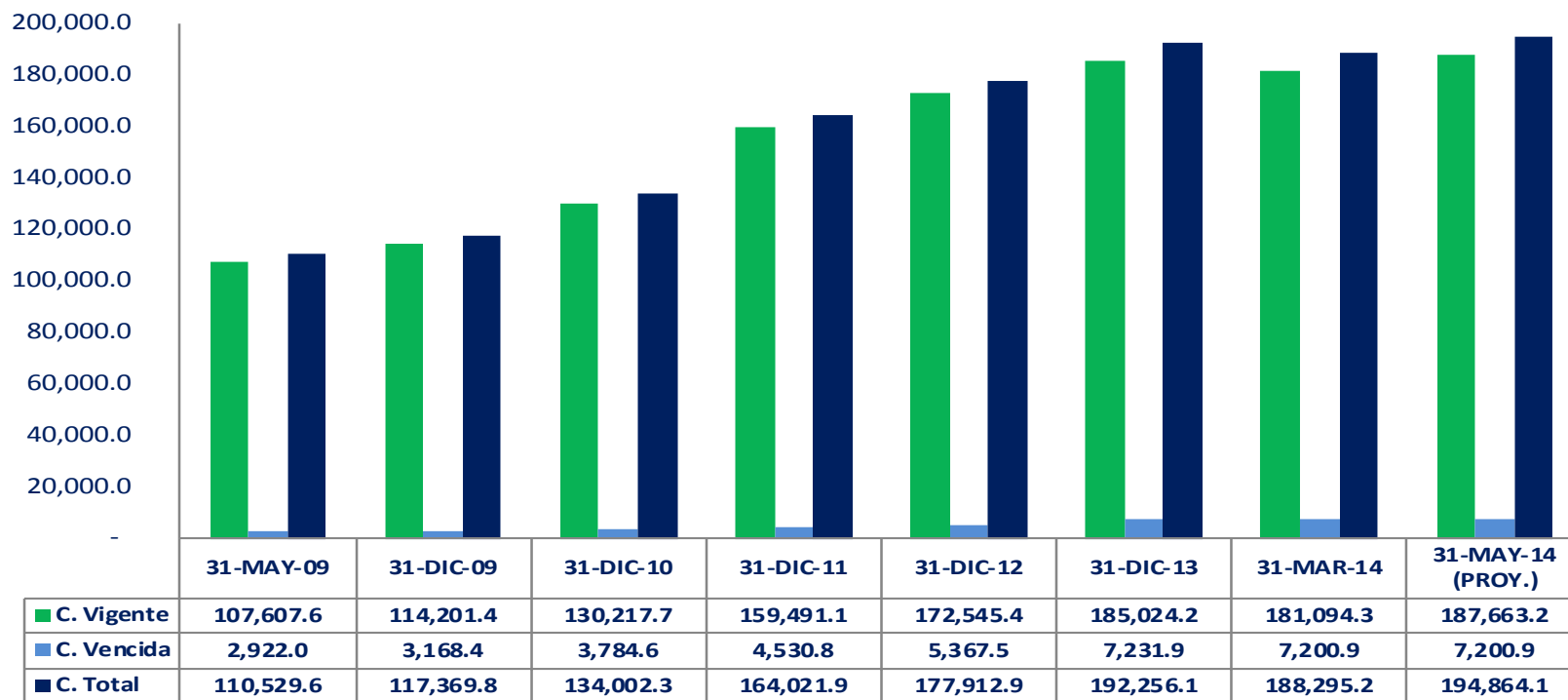
**CARTERA DE PRÉSTAMOS  
MILES DE US\$**



## 3.1. 8. CARTERA DE PRÉSTAMOS

- Crecimiento promedio anual de cartera desde 2010: 13.3%.
- Cartera a marzo 2014: US\$188.3 millones.
- Proyección a mayo 2014: US\$194.9 millones.

**CARTERA DE PRÉSTAMOS**  
MILES DE US\$



## CARTERA DE PRÉSTAMOS POR CATEGORÍA DE RIESGO

MILES DE US DÓLARES

CATEGORÍA	DICIEMBRE DE 2009		DICIEMBRE DE 2013		MARZO DE 2014	
	SALDOS K	%	SALDOS K	%	SALDOS K	%
A1	71,869.1	61.2	122,347.6	63.6	119,404.1	63.4
A2	29,147.2	24.8	43,961.8	22.9	42,076.5	22.3
B	4,265.2	3.6	5,353.1	2.8	5,557.7	3.0
<b>A y B</b>	<b>105,281.4</b>	<b>89.7</b>	<b>171,662.5</b>	<b>89.3</b>	<b>167,038.3</b>	<b>88.7</b>
C1	6,033.8	5.1	7,256.8	3.8	7,692.0	4.1
C2	1,428.4	1.2	3,227.6	1.7	3,331.9	1.8
D1	916.7	0.8	1,443.5	0.8	643.9	0.3
D2	177.9	0.2	1,075.3	0.6	1,134.9	0.6
E	3,531.7	3.0	7,590.4	3.9	8,454.2	4.5
<b>TOTAL</b>	<b>117,369.8</b>	<b>100.0</b>	<b>192,256.1</b>	<b>100.0</b>	<b>188,295.2</b>	<b>100.0</b>

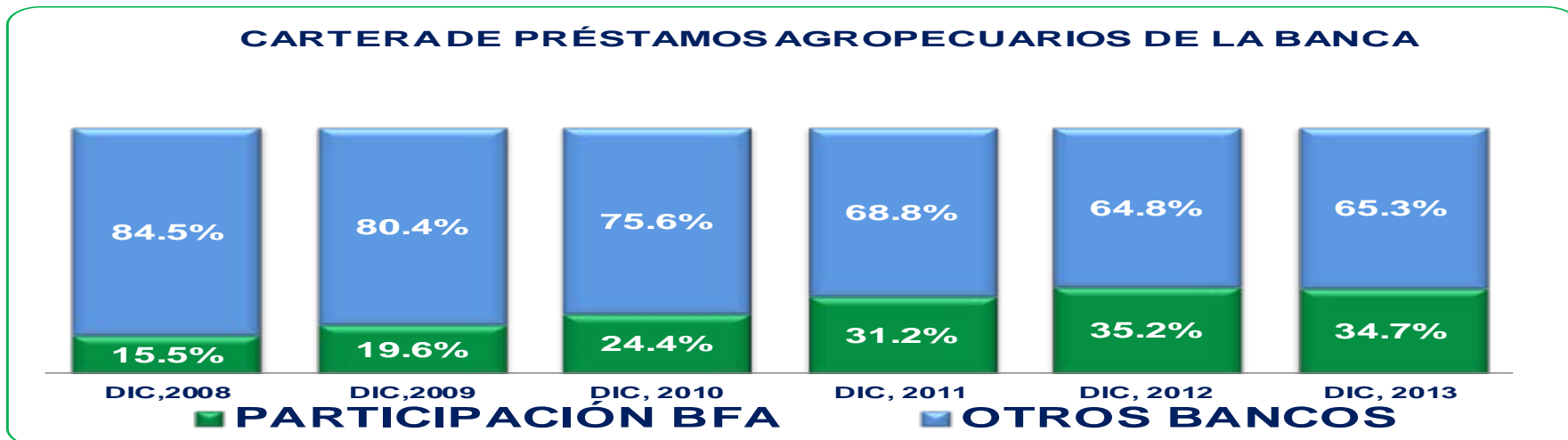
La calificación de la cartera de préstamos según las categorías de riesgo, no ha experimentado cambios significativos en todo el período informado.

Al 31 de marzo de 2014, el 88.7% de la cartera estaba clasificada en las categorías A y B.



### 3.1.9. PARTICIPACIÓN DEL BFA EN EL CRÉDITO AGROPECUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

La participación del Banco en la cartera de préstamos agropecuarios de los bancos del sistema, ha incrementado progresivamente, pasando del 15.5% en diciembre 2008 a 34.7% en diciembre 2013.



**CARTERA DE PRÉSTAMOS AGROPECUARIOS - SALDOS EN MILES US \$**

BANCOS	DIC, 2008	DIC, 2009	DIC, 2010	DIC, 2011	DIC, 2012	DIC, 2013
BFA	57,641	65,079	79,329	100,705	109,211	115,162
OTROS BANCOS	315,354	266,713	245,798	221,840	200,826	216,535
TOTAL	372,995	331,792	325,126	322,545	310,037	331,697
<b>PARTICIPACIÓN BFA</b>	<b>15.5%</b>	<b>19.6%</b>	<b>24.4%</b>	<b>31.2%</b>	<b>35.2%</b>	<b>34.7%</b>
<b>OTROS BANCOS</b>	<b>84.5%</b>	<b>80.4%</b>	<b>75.6%</b>	<b>68.8%</b>	<b>64.8%</b>	<b>65.3%</b>

FUENTE: SSF. SALDOS INCLUYEN CAPITAL E INTERESES

### **3.1.10. APERTURA CON LAS ORGANIZACIONES QUE REPRESENTAN AL SECTOR AGROPECUARIO**

**Durante todo el período que se informa, la administración institucional ha estimulado el diálogo con diferentes organizaciones representativas del sector agropecuario en busca de solución a sus necesidades financieras.**

- Reuniones con representantes de cooperativas del sector agropecuario**
- Reuniones con líderes de organizaciones campesinas.**



**Reunión de funcionarios del BFA con líderes de organizaciones campesinas.**





**BFA patrocinó Concurso de Emprendimientos Innovadores**



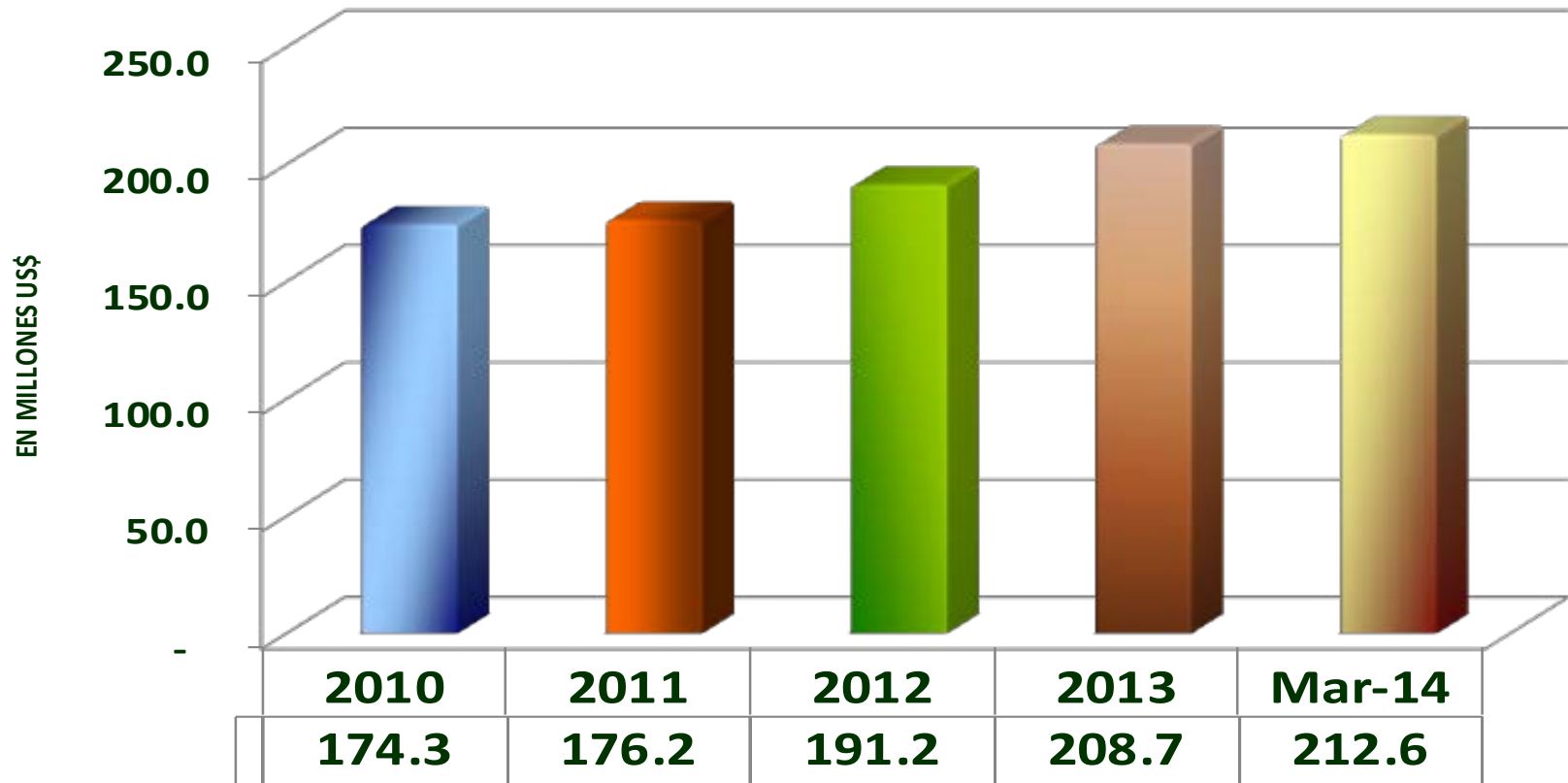


## PARTICIPACIÓN EN FORO SOBRE DEUDA AGRARIA Y AGROPECUARIA



## 3. 2. CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS

# EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS TOTALES



INCREMENTO ACUMULADO 2010/2014 DE US\$60.7 Mils.



# VARIACIÓN ANUAL DE LOS SALDOS DE DEPÓSITOS 2010-2014

En Millones de Dólares

TIPO DE DEPÓSITO	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	ACUMULADO 2010-2014
CUENTA CORRIENTE	(0.7)	1.8	10.8	(1.8)	1.6	11.7
CUENTA AHORRO	9.0	9.0	10.8	4.9	2.0	35.7
DEPÓSITOS A PLAZO	14.1	(8.9)	(6.5)	14.3	0.4	13.3
<b>TOTAL</b>	<b>22.4</b>	<b>1.9</b>	<b>15.0</b>	<b>17.5</b>	<b>3.9</b>	<b>60.7</b>

## SALDOS DE DEPÓSITOS POR CLASE MILES DE US\$



	31-may-09	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31/03/14
■ CTAS. CORRIENTES	17,583.80	14,501.40	13,835.0	15,618.5	26,368.5	24,587.1	26,173.7
■ CTAS. DE AHORRO	52,241.95	49,851.78	58,901.4	67,885.7	78,658.3	83,583.9	85,538.7
■ DEP. A PLAZO FIJO	84,877.52	87,522.05	101,576.2	92,668.7	86,168.5	100,495.1	100,848.6
■ TOTAL	154,703.26	151,875.23	174,312.6	176,172.9	191,195.2	208,666.1	212,561.0

- Promedio anual de crecimiento de los depósitos: 8.4%.
- Saldo a marzo 2014: US \$212.6 millones.
- Proyección a mayo 2014: US\$213.5 millones.

# ESTRUCTURA DE LOS DEPÓSITOS 2010-2014

En Millones de Dólares

TIPO DE DEPÓSITO	Dic-10		Dic-11		Dic-12		Dic-13		Mar-14	
	SALDOS	%	SALDOS	%	SALDOS	%	SALDOS	%	SALDOS	%
CUENTA CORRIENTE	13.8	7.9%	15.6	8.9%	26.4	13.8%	24.6	11.8%	26.2	12.3%
CUENTA AHORRO	58.9	33.8%	67.9	38.5%	78.7	41.1%	83.6	40.1%	85.5	40.2%
DEPÓSITOS A PLAZO	101.6	58.3%	92.7	52.6%	86.2	45.1%	100.5	48.2%	100.8	47.4%
<b>TOTAL</b>	<b>174.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>176.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>191.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>208.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>212.6</b>	<b>100.0%</b>



# DEPÓSITOS TOTALES POR SECTOR ECONÓMICO 2010-2014

En Millones de Dólares

SECTOR	2010		2011		2012		2013		Mar-14	
	SALDO	%	SALDO	%	SALDO	%	SALDO	%	SALDO	%
PRIVADO	128.0	73.4%	130.0	73.8%	141.9	74.2%	145.4	69.7%	149.1	70.2%
PÚBLICO	46.4	26.6%	46.2	26.2%	49.3	25.8%	63.3	30.3%	63.4	29.8%
TOTAL	174.3	100.0%	176.2	100.0%	191.2	100.0%	208.7	100.0%	212.6	100.0%

**El 70.2% de los saldos son del sector privado y 29.8% estatal.**

### NÚMERO DE CUENTAS DE DEPÓSITOS

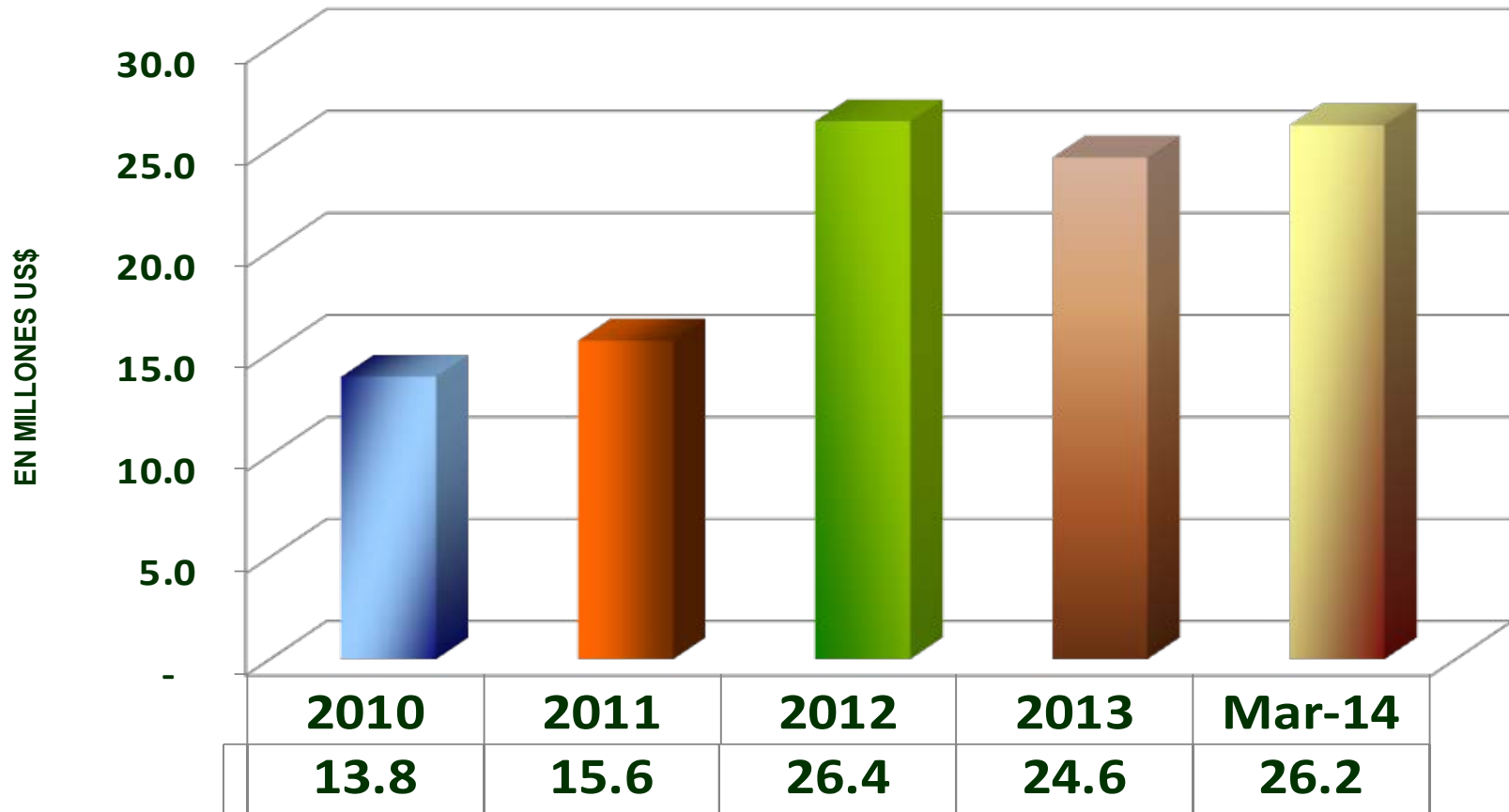
CLASE	31/12/08	31/12/09	31/12/10	31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/03/14
CTAS. CORRIENTES	3,019.00	3,196.00	3,183.0	3,347.0	3,468.0	3,657.0	3,675.0
CTAS. DE AHORRO	70,159.00	71,877.00	75,021.0	91,430.0	119,324.0	134,045.0	136,232.0
DEP. A PLAZO FIJO	5,385.00	5,217.00	5,187.0	4,945.0	4,802.0	4,621.0	4,603.0
<b>TOTAL</b>	<b>78,563.00</b>	<b>80,290.00</b>	<b>83,391.0</b>	<b>99,722.0</b>	<b>127,594.0</b>	<b>142,323.0</b>	<b>144,510.0</b>

- **Número de cuentas a marzo 2014: 144,510.**
- **Promedio de crecimiento anual de cuentas: 15.7%.**
- **Cuentas del sector privado: 98.7%; sector público: 1.3%.**
- **Cuentas de depósito con saldos hasta US \$1,000: 88.6%**

### ESTRATIFICACIÓN DE LOS DEPÓSITOS - MARZO DE 2014

ESTRATOS DE SALDO	No. DE CUENTAS	%	SALDOS (MILES US\$)	%
HASTA US \$1,000	128,013	88.6	10,099.1	4.8
MÁS DE US \$1,000 HASTA US \$5,000	10,415	7.2	24,133.7	11.4
MÁS DE US \$5,000 HASTA US \$10,000	2,907	2.0	20,875.4	9.8
MÁS DE US \$10,000 HASTA US \$50,000	2,771	1.9	55,146.0	25.9
MÁS DE US \$50,000 HASTA US \$500,000	368	0.3	46,797.3	22.0
MÁS DE US \$500,000	36	0.0	55,509.5	26.1
<b>TOTALES</b>	<b>144,510</b>	<b>100.0</b>	<b>212,561.0</b>	<b>100.0</b>

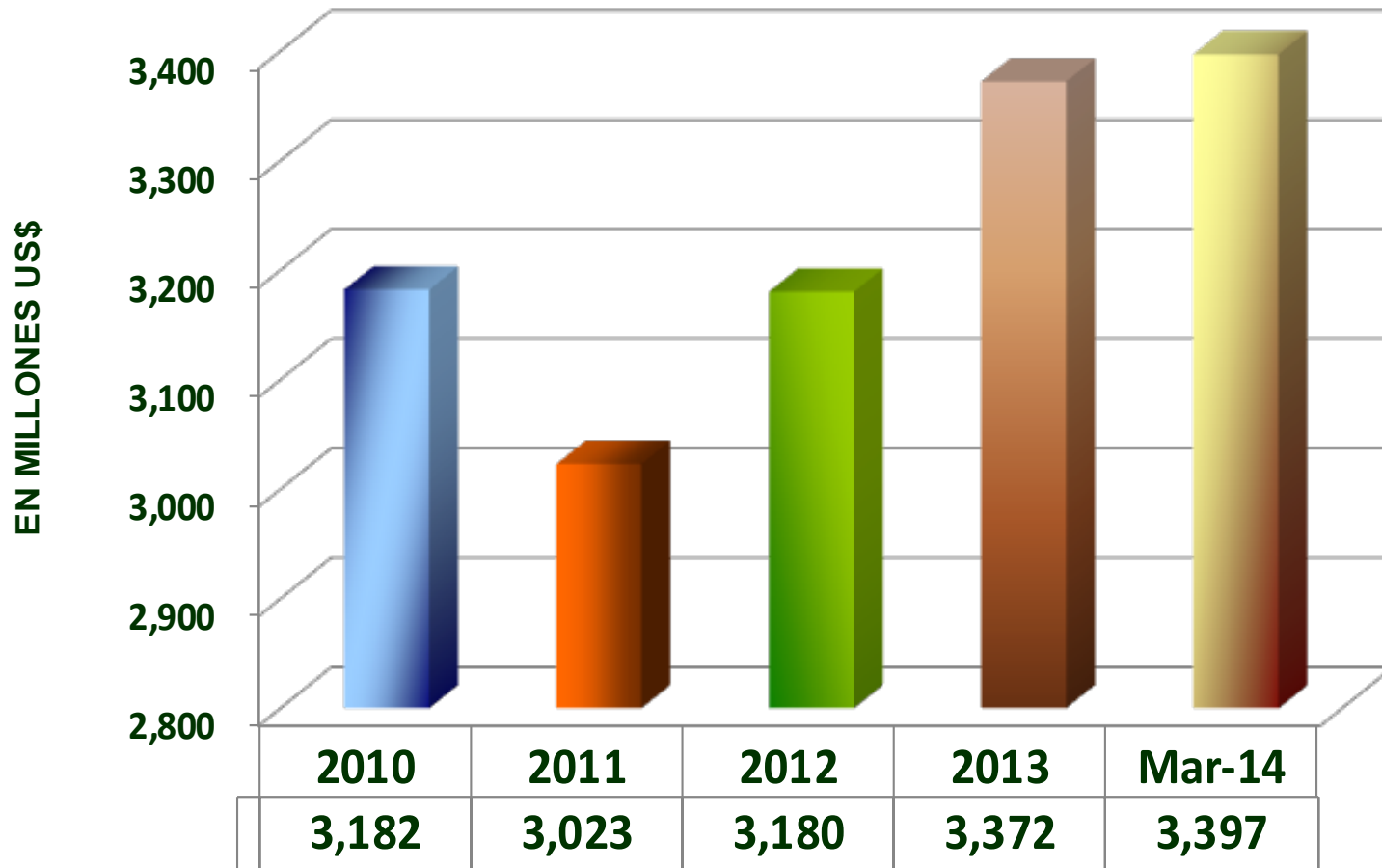
# SALDOS EN CUENTAS CORRIENTES



INCREMENTO ACUMULADO 2010-2014 US\$11.7 Mils

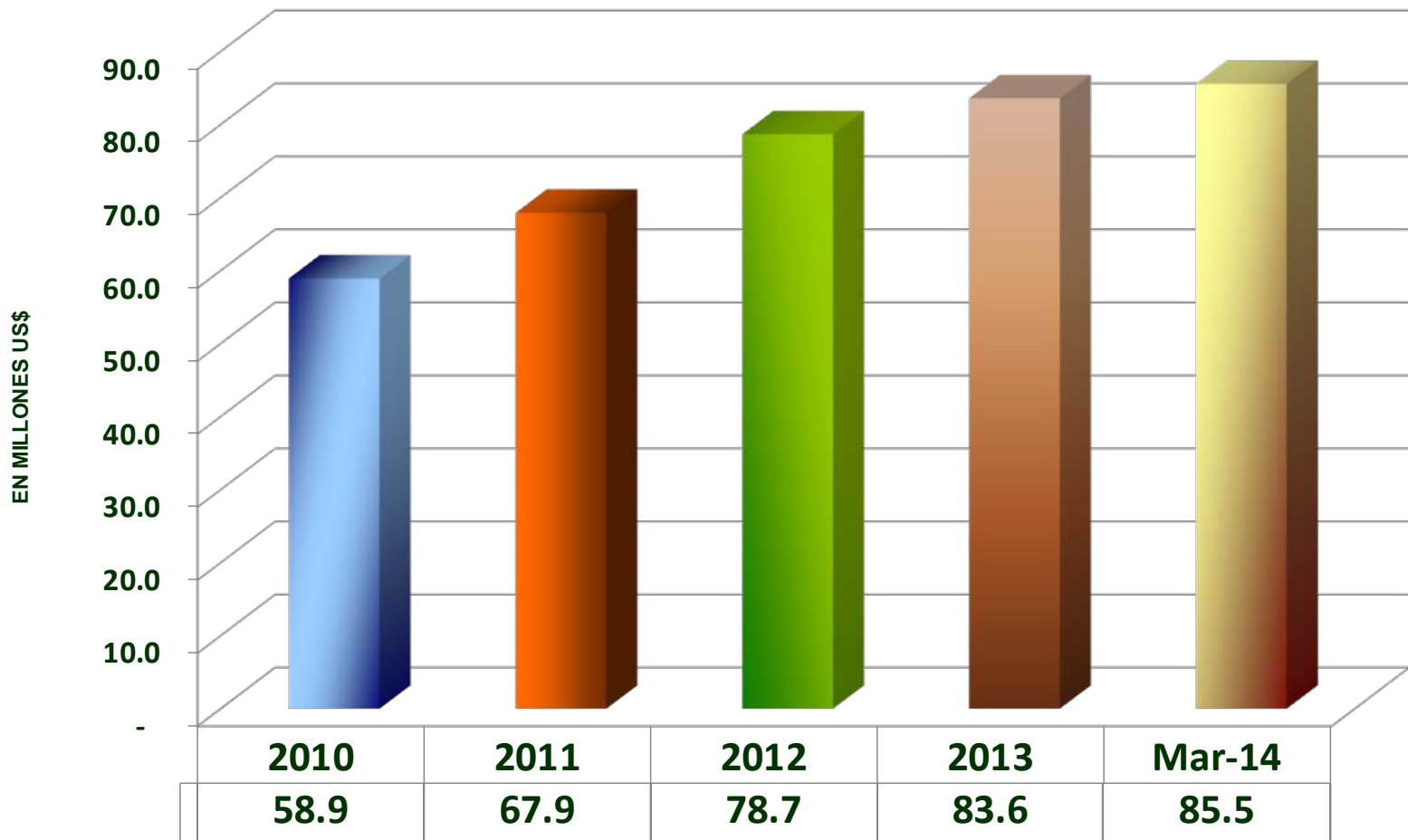


# NÚMERO DE CUENTAS CORRIENTES



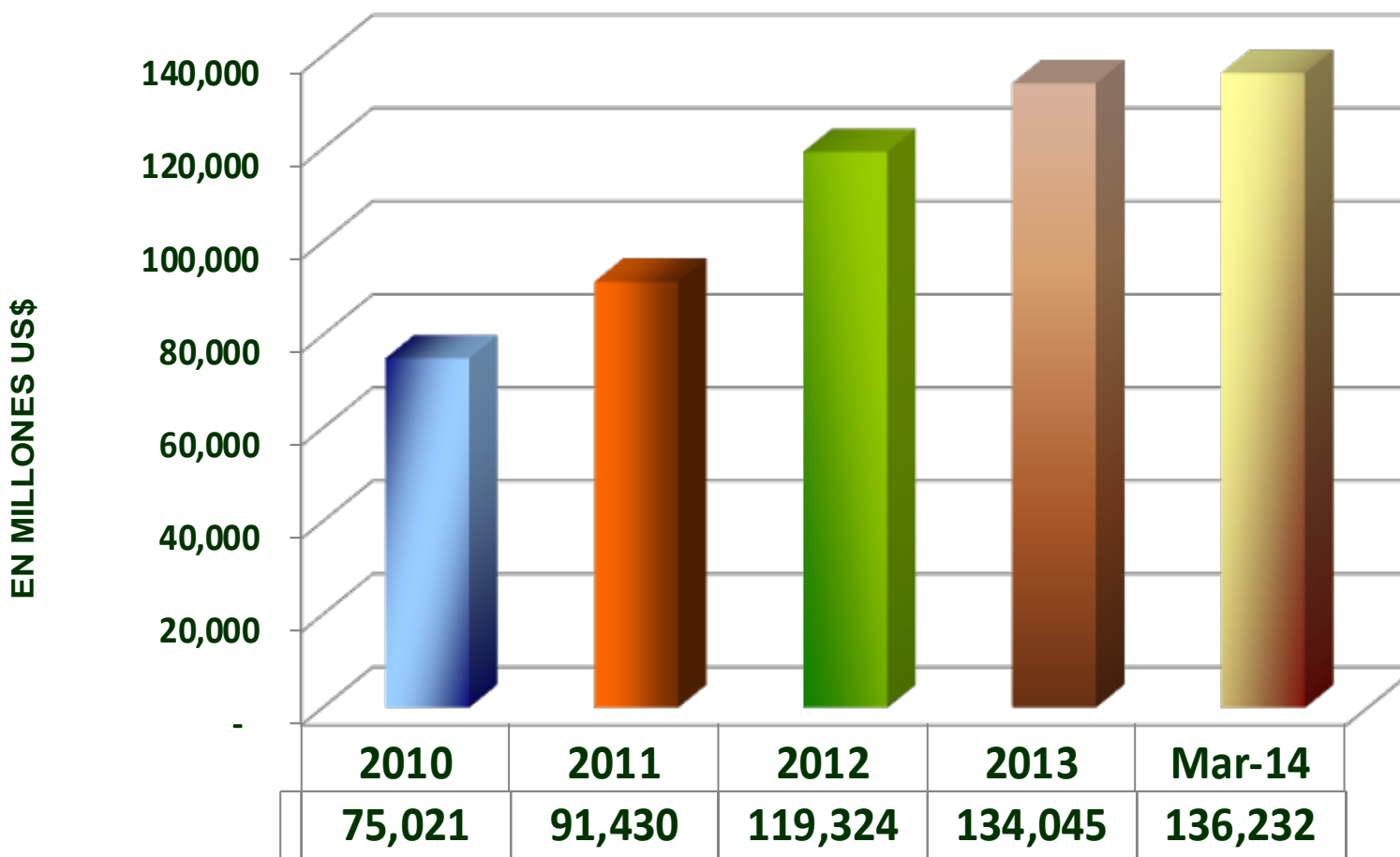
INCREMENTO ACUMULADO 2010-2014 DE 300 CUENTAS

# SALDOS DE DEPÓSITOS AHORRO



INCREMENTO ACUMULADO 2010-2014 DE US\$35.7 MIIS.

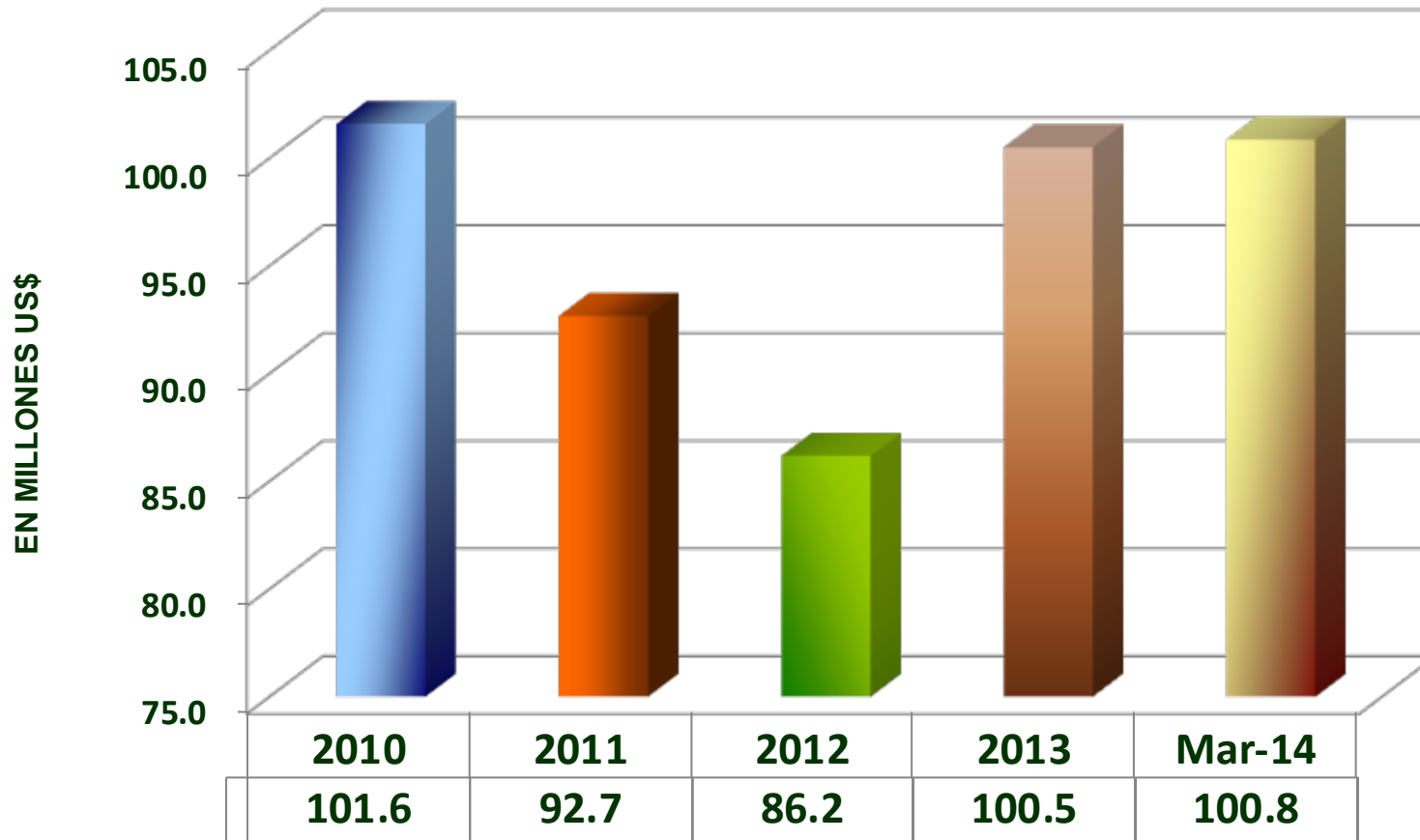
# NÚMERO DE CUENTAS DE DEPÓSITOS AHORRO



INCREMENTO ACUMULADO 2010-2014 DE 62,929 CUENTAS



# SALDOS DE DEPÓSITOS A PLAZO



INCREMENTO ACUMULADO 2010/2014 DE US\$13.3 MILs.

# 3.3. FIDEICOMISOS Y OTROS FONDOS EN ADMINISTRACIÓN

## FIDEICOMISO ESPECIAL DEL SECTOR AGROPECUARIO - FIDEAGRO

OPERACIONES DE FIDEAGRO (MILES DE US\$)									
CONCEPTO	JUN-DIC 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-MAR 2014	TOTAL JUN/09 - MAR/14	PROYEC. ABR -MAY 2014	TOTAL JUN/09 MAY/14
REFINANCIAMIENTOS DE PRÉSTAMOS	347.2	4,505.9	3,145.1	953.8	1,849.8	234.5	11,036.4	1,064.8	12,101.2
DESEMBOLSO DE NUEVOS PRÉSTAMOS	62.9	284.1	389.8	263.0	221.4	18.0	1,239.2	195.2	1,434.4
RECUPERACIONES (K+I)	2,325.7	3,437.8	5,270.8	6,702.9	3,301.8	794.9	21,834.0	1,970.7	23,804.7
RECUPERACIÓN EN EFECTIVO	1,135.0	2,535.6	3,691.9	2,801.6	2,191.0	611.1	12,966.2	1,970.7	14,936.9
RECUPERACIÓN VÍA JUDICIAL	1,190.7	902.2	1,578.9	3,901.3	1,110.9	183.8	8,867.8	-	8,867.8
VENTA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	424.9	318.3	431.9	1,257.5	1,678.1	34.1	4,144.8	591.0	4,735.8

## CARTERA DE PRÉSTAMOS DE FIDEAGRO (CAPITAL E INTERESES) - MILES DE US\$

CARTERA	31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-mar-14
VIGENTE	8,299.6	5,678.2	8,539.3	10,634.4	7,732.6	6,156.2	6,652.8
VENCIDA	41,910.7	40,923.7	39,089.8	38,756.8	43,339.3	46,194.4	45,801.8
EMBARGADA	98,448.4	98,054.6	98,607.8	97,886.4	92,376.5	93,343.2	92,263.2
<b>TOTAL</b>	<b>148,658.7</b>	<b>144,656.5</b>	<b>146,236.9</b>	<b>147,277.7</b>	<b>143,448.3</b>	<b>145,693.8</b>	<b>144,717.8</b>

<b>DISPONIBILIDADES DEL FIDEAGRO - MILES DE US\$</b>							
<b>FECHA</b>	<b>31-dic-08</b>	<b>31-dic-09</b>	<b>31-dic-10</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-dic-12</b>	<b>31-dic-13</b>	<b>31-mar-14</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>7,407.3</b>	<b>8,295.4</b>	<b>8,896.1</b>	<b>10,900.0</b>	<b>12,299.0</b>	<b>12,561.3</b>	<b>12,845.0</b>

**Disponibilidades totales del FIDEAGRO, a marzo 2014: US \$12,845.0 miles. Incluye US \$3,067.2 miles del Fondo de Garantía, y US \$655.1 miles para compensación de intereses de préstamos del Banco.**

<b>FONDO DE GARANTÍA CREADO CON RECURSOS DEL FIDEICOMISO (MILES DE US\$)</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>
<b>CAPITAL INICIAL</b>	<b>3,000.0</b>
<b>INGRESOS POR COMISIONES</b>	<b>146.2</b>
<b>INGRESOS POR INTERESES</b>	<b>60.8</b>
<b>HONRA DE GARANTÍAS</b>	<b>139.7</b>
<b>SALDO DEL FONDO DE GARANTÍA A MARZO DE 2014</b>	<b>3,067.2</b>

## CARTERA DE PRÉSTAMOS DE OTROS FIDEICOMISOS Y FONDOS EN ADMINISTRACIÓN

SALDOS DE CAPITAL AL 31/03/2014 - EN MILES DE US\$

KFW-MICROEMPRESAS RURALES	2,263.6
FEPADA	371.8
PRODERT	194.7
PRODEMOR	141.5
FICAFE	7,417.1
BANDESAL	4,829.2
TOTAL	15,217.9



# Acercar los servicios financieros a la población

## 3.4. PROYECTOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS.

### 3.4.1. CRECIMIENTO CENTROS DE SERVICIO A NIVEL NACIONAL.

CENTROS DE SERVICIO BFA	
<b>EXISTENTES A MAYO 2009</b>	<b>24</b>
<b>CREADOS EN 2010</b> SERVIAGENCIA METAPÁN (S. ANA) SERVIAGENCIA SOCIEDAD (MORAZÁN) SERVIAGENCIA CIUDAD BARRIOS (S. MIGUEL)	<b>3</b>
<b>CREADOS EN 2011</b> SERVIAGENCIA CONCEPCIÓN DE ATACO (AHUACHAPÁN) AGENCIA EL TRÁNSITO (S. MIGUEL) CAJA EXPRESA CIUDAD MUJER COLÓN (LA LIBERTAD)	<b>3</b>
<b>CREADOS EN 2012</b> SERVIAGENCIA LA PALMA (CHALATENANGO) CAJA EXPRESA CIUDAD MUJER USULUTÁN CAJA EXPRESA PGR (SAN SALVADOR)	<b>3</b>
<b>CREADOS EN 2013</b> AGENCIA SOYAPANGO (SAN SALVADOR) CAJA EXPRESA CIUDAD MUJER SANTA ANA CAJA EXPRESA CIUDAD MUJER SAN MARTÍN	<b>3</b>
<b>CREADO EN 2014</b> CAJA EXPRESA CIUDAD MUJER SAN MIGUEL	<b>1</b>
<b>EXISTENTES A MAYO 2014</b>	<b>37</b>







Adquiere y usa al instante:  
**Tu tarjeta de débito BFA**



**Y comienza a disfrutar de sus beneficios**

- ✓ Sin cobro de comisiones, ni intereses por compras.
- ✓ Programa de promociones y descuentos al pagar con tu tarjeta de débito BFA en los establecimientos aliados.
- ✓ Aceptada en miles de establecimientos nacionales e internacionales afiliados a VISA.
- ✓ Aceptación en Red de ATM'S Plus a nivel nacional e internacional.
- ✓ Entrega al instante en cualquiera de nuestros Centros de Servicio.
- ✓ Más seguridad y comodidad en tus transacciones.
- ✓ Servicio de IVR al 2241-7400, las 24 horas del día y los 365 días del año.

**Horario de Atención al Público**  
Lunes a Viernes  
Mañana de 8:00 a.m. a 12:00 m.  
Tarde de 12:45 p.m. a 2:00 p.m.



Caja Expresa en Ciudad Mujer Santa Ana.





**BFA presente en Ciudad Mujer San Martín.**





**Ciudad Mujer San Miguel**





**BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO**

### 3.4.2. TARJETA DE DÉBITO Y CAJEROS AUTOMÁTICOS

- **Objetivo del proyecto:** Diversificar los servicios del Banco y reducir sus costos transaccionales y de sus clientes.
- **Lanzamiento de la Tarjeta de Débito al mercado en el mes de agosto de 2013.**
- **A marzo de 2014 se habían emitido 9,000 tarjetas y se proyecta que al cierre de mayo de 2014 se habrán emitido 11,000.**
- **Labores de mercadeo de la tarjeta:** programa de descuentos y promociones por el uso en establecimientos aliados, especialmente agroservicios.
- **Cajeros automáticos:** Se ha completado la instalación física de 3 equipos, y se tiene programada la instalación de 9 adicionales en 2014.





Banco de Fomento Agropecuario

0000 0000 0000 0000

0000

Válida hasta 00/00

JUAN C. PÉREZ

ELECTRONIC USE ONLY



DÉBITO



### 3.4.3. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- Estudios de satisfacción de clientes con la metodología de “Focus Group” desde 2011.
- Identificación de fortalezas y debilidades en la prestación de servicios, como insumos para la mejora continua de los procesos institucionales, en el marco de nuestro sistema de gestión de calidad.

# Fortalecimiento institucional



### 3.4.3. NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN BANCARIO (CORE BANCARIO)

- **Objetivo:** Implementar un sistema de información bancario moderno y completamente integrado, que permita brindar a los clientes productos y servicios con eficiencia, desarrollar con agilidad nuevos productos y servicios competitivos, y propiciar el desarrollo de canales virtuales para la provisión de los servicios institucionales.
- En abril 2013 se adjudicó y contrató el suministro del sistema “SYSDE Banca”, que comprende 14 módulos.
- Plan de implementación, inició en mayo de 2013, comprende cuatro etapas:
  - Análisis y Planificación
  - Integración y Adaptación
  - Implantación propiamente dicha
  - Post-Implantación.
- Se ha contratado los servicios de consultoría para apoyar el aseguramiento de la calidad del proceso de implementación.

### 3.4.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Proyecto inició en 2010 con el apoyo de la ASI e INSAFORP.
- Se creó el Comité de Calidad Institucional, se definió la política de calidad, se formaron auditores internos de calidad, se definieron los procesos misionarios, y se efectuaron los contactos con empresas certificadoras internacionales.
- Septiembre 2011 se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad del Banco, según la norma ISO 9001:2008, por parte de la Empresa Certificadora Alemana DQS. Se han desarrollado acciones de capacitación orientadas al fortalecimiento de la cultura de calidad a nivel institucional.
- La empresa certificadora ha realizado auditorías al sistema en 2012 y 2013; y en ambas oportunidades se ha renovado la certificación, con vigencia hasta agosto de 2014.
- Se continúa la actualización, depuración y divulgación de la documentación normativa interna del Banco



# CERTIFICADO



Por la presente se verifica, que



## BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO

Km. 10 1/2 Carretera al Puerto de La Libertad  
Santa Tecla, La Libertad  
El Salvador, Centro América

con las sucursales indicadas en el anexo

ha implementado y aplica un **sistema de gestión de la calidad**.

Objeto:

Apoyo financiero integral a los sectores productivos mediante el otorgamiento de créditos, recuperación de deudas, manejo de depósitos y otros servicios financieros

A través de una auditoría, documentada en un informe, se demostró que este sistema de gestión cumple las exigencias de la norma siguiente:

## ISO 9001 : 2008

Número de registro del certificado	489517 QM08
Fecha de la certificación	2011-09-01
Válido hasta	2014-08-31



**DQS GmbH**

Michael Drechsel  
Director





**REVALIDACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL BFA (2012)**





**DQS entrega Certificado del Calidad al BFA (2013)**

### 3.4.5. GESTIÓN DE RIESGOS

- **Elaboración e implementación de manuales: Gestión Integral de Riesgos, Gestión de Riesgos de Créditos, Gestión de Riesgos Operativos, Gestión de Riesgos de Liquidez.**
- **Fortalecimiento de la organización institucional para la gestión de riesgos: creación de la Gerencia de Riesgos y el Comité de Riesgos.**
- **Aprobación de la matriz de riesgos operativos del Banco, incluyendo sus valoraciones y planes de mitigación.**
- **Modificación de la metodología de cálculo de pérdidas esperadas por riesgo de créditos, pasando del cálculo de riesgo neto a la exposición total de la cartera.**
- **Desarrollo e implementación de normas y procedimientos para la prevención del lavado de dinero y activos y financiamiento al terrorismo; e implementación del software “Monitor Plus” para el monitoreo de riesgos en dicha área.**



- **Elaboración y aprobación de la matriz de riesgo legal.**
- **Elaboración del Plan de Continuidad de Negocios (“Business Continuity Plan”- BCP) y su correspondiente plan de pruebas, documento guía para la continuidad de las operaciones ante eventos de contingencia.**
- **Desarrollo de acciones de culturización del personal en materia de gestión de riesgos, capacitándolo en la metodología de identificación, valoración y análisis de riesgos.**
- **Identificación y seguimiento de riesgos asociados a la implementación del nuevo sistema de información bancaria.**

## **3.5. OTRAS ACCIONES RELEVANTES**

### **3.5.1. APLICACIÓN DE LA LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

- **Cumplimiento de todas las exigencias de la LAIP desde su promulgación en 2011.**
- **Divulgación interna de la Ley y creación del Comité de Transparencia Institucional.**
- **Fortalecimiento de la Unidad de Información y Comunicaciones y nombramiento del Oficial de Información.**
- **Creación del Botón de Transparencia en el sitio Web del Banco.**
- **Clasificación de la información institucional.**
- **Publicación de información oficiosa en sitio Web.**
- **Atención oportuna de requerimientos de información por parte de la ciudadanía.**
- **Consolidación de los procedimientos internos asociados al cumplimiento de la LAIP, y capacitación continua en la materia.**





**CAPACITACIÓN SOBRE LA LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (2011)**



## 3.5.2. ALIANZAS Y CONVENIOS CON OTRAS ENTIDADES

ENTIDADES	OBJETO DE ALIANZA/CONVENIO
CONAMYPE	Apoyo a asociados con líneas de crédito del Banco.
FUSADES	Apoyo crediticio a empresas beneficiarias del Programa de Promoción de la Innovación (PROINNOVA).
FUNDAMICRO	Asesoría para conducción del Programa Microcrédito BFA.
Seguros Futuros	Implementación Programa de Seguros del Banco.
MAG	Coordinación de acciones del Plan de Agricultura Familiar.
MINEC	Pago subsidio Gas Licuado de Petróleo.
Fondo Social para la Vivienda	Colecturía y transferencia de pagos de cuotas de préstamos de sus clientes.
Procuraduría G. de la República	Pago de las prestaciones a los usuarios de dicha Institución.
AFPs	Recaudación de cotizaciones previsionales.
Lotería Nacional de Beneficencia	Atención crediticia a vendedores de lotería.
Centro Nacional de Registros	Recepción de pagos por servicios de dicha Institución.
FOPROLYD	Atención crediticia a los beneficiarios miembros de dicha organización.
BANDESAL	Ampliación de facilidades crediticias a clientes del BFA, según la Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo.
OIT	Para la implementación de línea de créditos orientada a la eliminación del trabajo infantil.
Ministerio de Hacienda	Arrendamiento de infraestructura de almacenamiento del Banco.

# Plan de Agricultura Familiar

2011-2014



Ministerio de Agricultura  
y Ganadería (MAG)

GOBIERNO  
DEL SALVADOR

**BFA**  
Banco de Fomento  
Agropecuario

## CRÉDITOS BFA

### ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

- **Desarrollo Agrícola**  
Granos Básicos  
Hortalizas y Frutales  
Productos de Exportación  
Mejoras a la finca agrícola,  
riego y drenaje  
Maquinaria Agrícola
- **Desarrollo Pecuario**  
Ganadería  
Cria de ganado  
Pastos  
Estratificación  
Mejoras a la finca  
Maquinaria  
Permanente
- **Desarrollo**  
Estratificación  
Pastos
- **Desarrollo**  
Cria de ganado  
Permanente



Suscripción de convenio MAG – BFA a favor de la Ganadería (año 2012)













Firma de Convenio BFA –OIT para implementar línea de Microcrédito

### 3.5.3. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

- Se han priorizado acciones de capacitación, evaluación del desempeño e incentivos al buen desempeño laboral.
- Promedio de 124 acciones de capacitación por año de 2009 a 2013.
- Temas de capacitación: Aspectos técnicos (Créditos, Depósitos, servicio al cliente, etc.); nuevas exigencias (Gestión de Riesgos, Lavado de Dinero y Activos); y valores (Ética Gubernamental, LAIP). Se han sistematizado las evaluaciones semestrales del desempeño del personal.
- Mejora del sistema de incentivos por desempeño a los asesores empresariales; e implementación de incentivos al personal de jefatura de los centros de servicio; premios trimestrales colectivos al personal de los centros de servicio por ranking de desempeño.
- En el último trimestre de 2013 se efectuó una nivelación salarial, con la finalidad de propiciar equidad en la retribución de los empleados, considerando las responsabilidades asignadas y su nivel de desempeño.





**PARTICIPACIÓN EN TALLER SOBRE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, EN TAIWAN**

### 3.5.4. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Reestructuración de la Gerencia de Negocios, integrando la anterior Gerencia de Agencias, como Subgerencia de Centros de Servicios, con la finalidad de mejorar la coordinación y la eficiencia operativas, y potenciar el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.
- Creación de la Subgerencia de Productos y Servicios, responsable de implementar nuevos productos y servicios, en función de las necesidades del mercado.
- Creación del Departamento de Litigios, responsable de monitorear permanentemente el estado de las demandas promovidas y agilizar los procesos correspondientes.
- Creación del Departamento Técnico de Valúos, para mitigar el riesgo de sobrevaluación o subvaluación de garantías en el proceso crediticio.
- Fortalecimiento de la Unidad de Información y Comunicaciones, para el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública y la Ley de Protección al Consumidor.

### 3.5.5. MEJORAS EN INFRAESTRUCTURA

- **Mejora de las condiciones físicas de trabajo en la Institución, particularmente en los centros de servicio, con la finalidad de atender a nuestro clientes en un ambiente apropiado.**
- **Obras más importantes:**
  - **Adecuaciones en la infraestructura para el acceso a personas con capacidades especiales, y cumplir normas de higiene y seguridad ocupacional.**
  - **Mejoras en la distribución en planta y en la presentación de locales, especialmente de los centros de servicio.**
  - **Sustitución de sistemas de aire acondicionado.**
  - **Mejora de estacionamientos.**
  - **Traslado de centros de servicio a mejores locales.**
  - **Proyectos de construcción de nuevo local para la Agencia San Francisco Gotera, y de un nuevo edificio y estacionamiento en Oficina Central.**



# ***AGENCIA NUEVA CONCEPCIÓN***

## **FACHADA PRINCIPAL**



**ANTES**



**HOY**

# AGENCIA COJUTEPEQUE

## FACHADA PRINCIPAL



ANTES



HOY



# AGENCIA COJUTEPEQUE





# AGENCIA ILOBASCO



ANTES



HOY





AGENCIA ILOBASCO



# AGENCIA JUCUAPA



ANTES



HOY



BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO





# AGENCIA SENSUNTEPEQUE



ANTES



HOY



AGENCIA SENSUNTEPEQUE

# BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO





## AGENCIA SANTA ROSA DE LIMA



ANTES



HOY



# A. SANTA ROSA DE LIMA





## OFICINA CENTRAL



ANTES



HOY





**Edificio para Oficinas de 2 Plantas, BFA  
Propuesta Volumétrica, PERSPECTIVA**





Acceso Vehicular; Propuesta de readecuación de estacionamiento e integración de cancha de básquet ball.

### 3.5.6. ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y PATROCINIOS

- **Participación y patrocinio en eventos organizados por entidades y sectores productivos con objetivos similares o complementarios a los de la Institución.**
  - **Ferias y similares, dentro de los que destacan las ferias ganaderas de diferentes localidades.**
  - **Encuentros y congresos de la micro y/o la pequeña y la mediana empresa**
  - **Foros y actividades similares de contenido técnico-científico relacionado con el sector agropecuario y agroindustrial.**
- **Contribución económica a personas y entidades para causas culturales, científicas y/o humanitarias: donaciones a fundaciones de utilidad pública, y otras.**
- **Becas para estudiantes de la ENA, y ayuda económica a la Fundación Padre Arrupe y al Centro Escolar San Luis Gonzaga.**



### **3.5.9. RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Contacto permanente con los medios de comunicación social, informando sobre el apoyo del Banco al agro y otros sectores productivos, a través de conferencias de prensa y entrevistas.**

### **3.5.9. RENDICIÓN DE CUENTAS**

- **El BFA ha presentado informes públicos anuales desde que se instituyó esta práctica para las instituciones del Estado.**
- **Informes anuales:**
  - **Junio 2009 a mayo 2010**
  - **Junio 2010 a mayo 2011**
  - **Junio 2011 a mayo 2012**
  - **Junio 2012 a mayo 2013.**

## 3.6. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

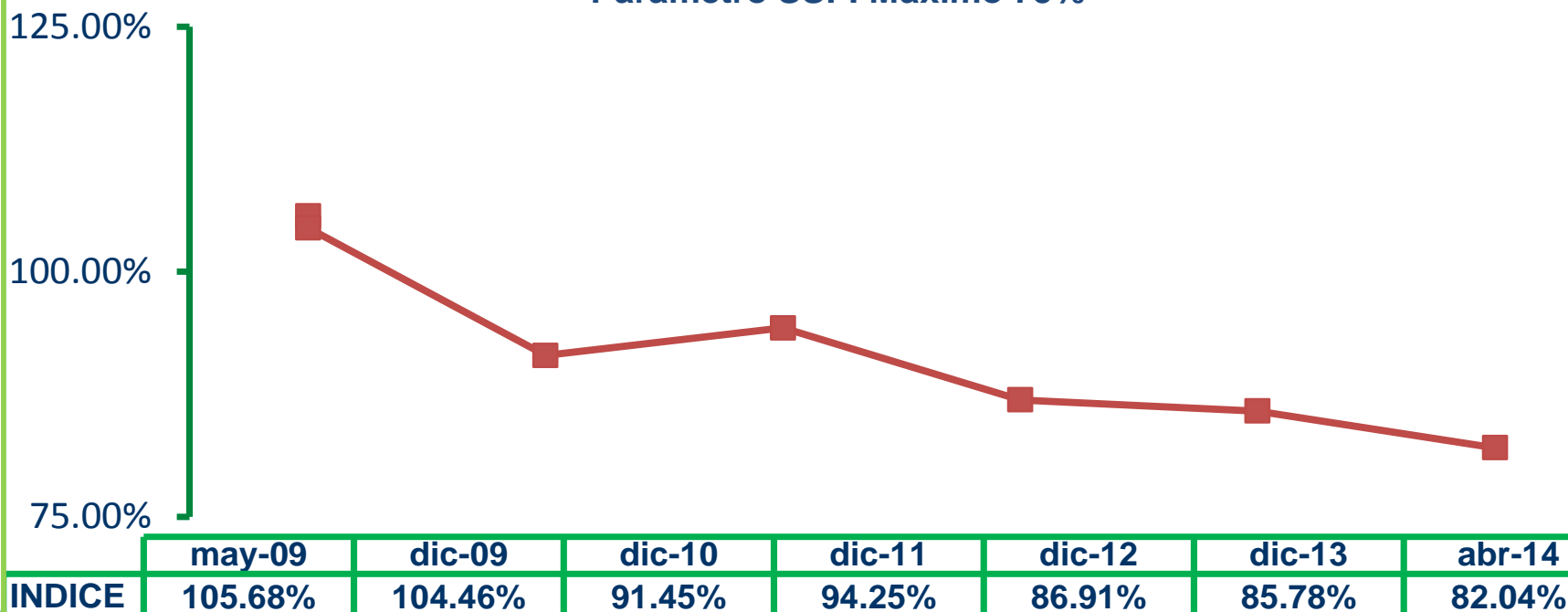
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS DE OPERACIÓN - MILES DE US\$							
CONCEPTO	JUN-DIC 09	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	2014 A MARZO
PRESUPUESTO	8,345.2	13,934.2	14,586.4	15,592.3	16,717.0	18,513.0	4,588.7
EJECUTADO	7,672.9	13,186.8	13,147.3	15,218.9	15,788.9	17,145.2	4,375.0
AHORRO	672.3	747.4	1,439.1	373.4	928.1	1,367.8	213.7
CRECIMIENTO ANUAL DEL GASTO			-0.3%	15.8%	3.7%	8.6%	
AHORRO DE PRESUPUESTO	8.1%	5.4%	9.9%	2.4%	5.6%	7.4%	4.7%

- Crecimiento promedio anual del gasto: 6.9% .
- Ahorros anuales de entre 2.4% y 9.9% de 2009 a 2013 sobre los presupuestos aprobados por la Asamblea de Gobernadores.

El Índice de absorción de gastos se ha mejorado; aunque no ha podido cumplirse con el parámetro definido por la SSF (75% máximo), dadas las características de las operaciones del Banco.

**CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS  
(GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN DE INTERMEDIACIÓN)**

Parámetro SSF: Máximo 75%





## NÚMERO DE EMPLEADOS BFA

UBICACIÓN	may-09	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	abr-14	INCREMENTO JUN/09 - ABR/14
CENTROS DE SERVICIO	406	401	418	503	532	582	574	168
OFICINA CENTRAL	309	306	297	278	287	309	331	22
<b>TOTAL</b>	<b>715</b>	<b>707</b>	<b>715</b>	<b>781</b>	<b>819</b>	<b>891</b>	<b>905</b>	<b>190</b>

**Incremento de 190 empleados en el período junio 2009 – marzo 2014, justificado por la ampliación de los servicios institucionales.**

## COMPOSICIÓN DEL PERSONAL – AL 30 DE ABRIL 2014

<b>COMPOSICIÓN DEL PERSONAL POR GÉNERO</b>		
	<b>No. DE EMPLEADOS</b>	<b>%</b>
<b>HOMBRES</b>	<b>456</b>	<b>50.4%</b>
<b>MUJERES</b>	<b>449</b>	<b>49.6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>	<b>100.0%</b>

<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA DEL PERSONAL</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>No. DE EMPLEADOS</b>	<b>%</b>
<b>EUCACIÓN BÁSICA</b>	<b>23</b>	<b>2.5%</b>
<b>EDUCACIÓN MEDIA</b>	<b>411</b>	<b>45.4%</b>
<b>EDUCACIÓN TÉCNICA</b>	<b>52</b>	<b>5.7%</b>
<b>ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>	<b>77</b>	<b>8.5%</b>
<b>EGRESADOS UNIVERSITARIOS</b>	<b>2</b>	<b>0.2%</b>
<b>GRADUADOS UNIVERSITARIOS</b>	<b>340</b>	<b>37.5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>	<b>100.0%</b>

## GRADUADOS UNIVERSITARIOS

PROFESIONES	No. DE EMPLEADOS	%
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	84	24.6%
CIENCIAS JURÍDICAS	40	11.8%
CONTADURÍA PÚBLICA	17	4.9%
CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN	25	7.2%
INGENIERÍA	8	2.3%
AGRONOMÍA	142	41.8%
RELACIONES PÚBLICAS	5	1.4%
ADMINISTRACIÓN BANCARIA	3	0.9%
MERCADOTECNIA	5	1.4%
PSICOLOGÍA	5	1.4%
ECONOMÍA	1	0.3%
OTRAS	5	1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100.0%</b>

**PROFESIONALES CON MAESTRÍA**

**15**



## INVERSIÓN EJECUTADA EN ACTIVO FIJO - MILES DE US\$

RUBROS	JUN-DIC 09	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	2014 A MARZO	TOTAL JUN/09 - MAR/14	ABR- MAY/14 (Proy.)	TOTAL JUN/09 - MAY/14
INMUEBLES	268.6	-	-	-	-	-	268.6	-	268.6
EQUIPO DE COMPUTO	151.7	216.7	172.0	222.2	345.5	155.3	1,263.5	106.5	1,370.0
EQUIPO DE OFICINA	3.7	31.2	29.7	32.1	83.4	10.1	190.1	14.4	204.5
MUEBLES DE OFICINA	6.3	19.9	52.3	55.3	90.5	8.5	232.8	19.8	252.6
EQUIPO DE TRANSPORTE	-	288.1	-	135.6	119.0	-	542.7	-	542.7
OTROS	54.6	81.3	148.0	115.7	129.0	23.2	551.9	64.7	616.6
MOBILIARIO Y EQUIPO	216.3	637.3	402.1	560.9	767.5	197.1	2,781.2	205.4	2,986.6
CONSTRUCC. LOCALES PROPIOS	5.8	158.1	34.6	79.5	166.1	12.7	456.8	5.0	461.8
CONSTRUCC. LOCALES ARRENDADOS	2.7	18.1	107.0	55.0	101.9	1.6	286.2	50.0	336.2
CONSTRUCCIONES	8.4	176.2	141.6	134.4	268.0	14.3	743.0	55.0	798.0
PROGRAMAS COMPUTACIONALES	293.7	94.3	34.1	280.9	293.8	14.2	1,010.9	146.0	1,156.9
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>787.0</b>	<b>907.8</b>	<b>577.8</b>	<b>976.2</b>	<b>1,329.3</b>	<b>225.6</b>	<b>4,803.7</b>	<b>406.4</b>	<b>5,210.1</b>

- **Inversión junio 2009 – marzo 2014: US \$4.8 millones.**
- **Proyección a mayo 2014: US\$5.2 millones.**
- **Rubros con más inversión: Equipo de cómputo, programas computacionales, construcciones.**

**ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS - AÑOS 2012 y 2013**  
**ESTRUCTURA POR TAMAÑO DE EMPRESAS PROVEEDORAS**

PROVEEDOR	CONTRATOS		ÓRDENES DE COMPRA		TOTAL ADQUISICIONES	
	MONTO (MILES US \$)	ESTRUCT.	MONTO (MILES US \$)	ESTRUCT.	MONTO (MILES US \$)	ESTRUCT.
MICRO, PEQUEÑO Y MEDIANO	5,877.5	66.8%	1,457.8	25.6%	7,335.3	50.6%
GRANDE	2,921.8	33.2%	4,233.4	74.4%	7,155.2	49.4%
TOTAL	8,799.3	100.0%	5,691.3	100.0%	14,490.5	100.0%

**Cumplimiento de la LACAP, en lo relativo a la participación de pequeñas y medianas empresas.**

**Mínimo de participación exigido: 12.0%..**

# IV. DESEMPEÑO FINANCIERO Y CALIFICACION DE RIESGO



## 4.1. RESULTADOS FINANCIEROS

UTILIDAD NETA DEL BFA - MILES DE US\$							
AÑO 2009 A MAYO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ENE-ABR/14	ACUM. JUN/09 - ABR/14
(517.1)	349.0	1,202.2	1,300.6	1,670.0	1,739.9	1,305.0	8,083.8

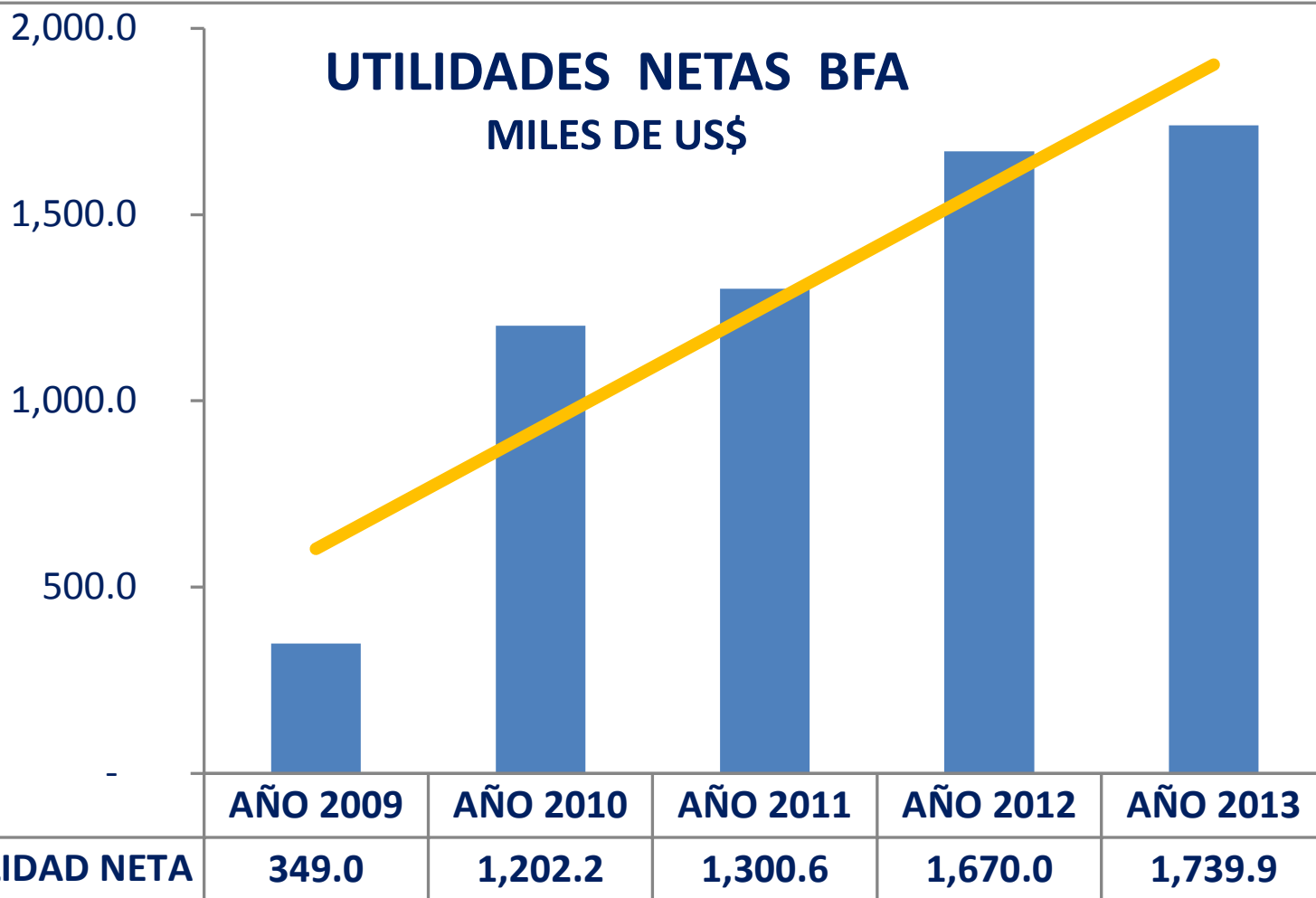
- Utilidad acumulada de US\$8.1 millones de junio 2009 a abril 2014.

PATRIMONIO BFA - MILES DE US\$							Incremento Patrimonio jun/09 - mar/14:
31-may-09	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	30-abr-14	
23,392.9	24,259.0	25,461.2	26,761.8	28,431.8	30,171.7	32,663.5	9,270.6

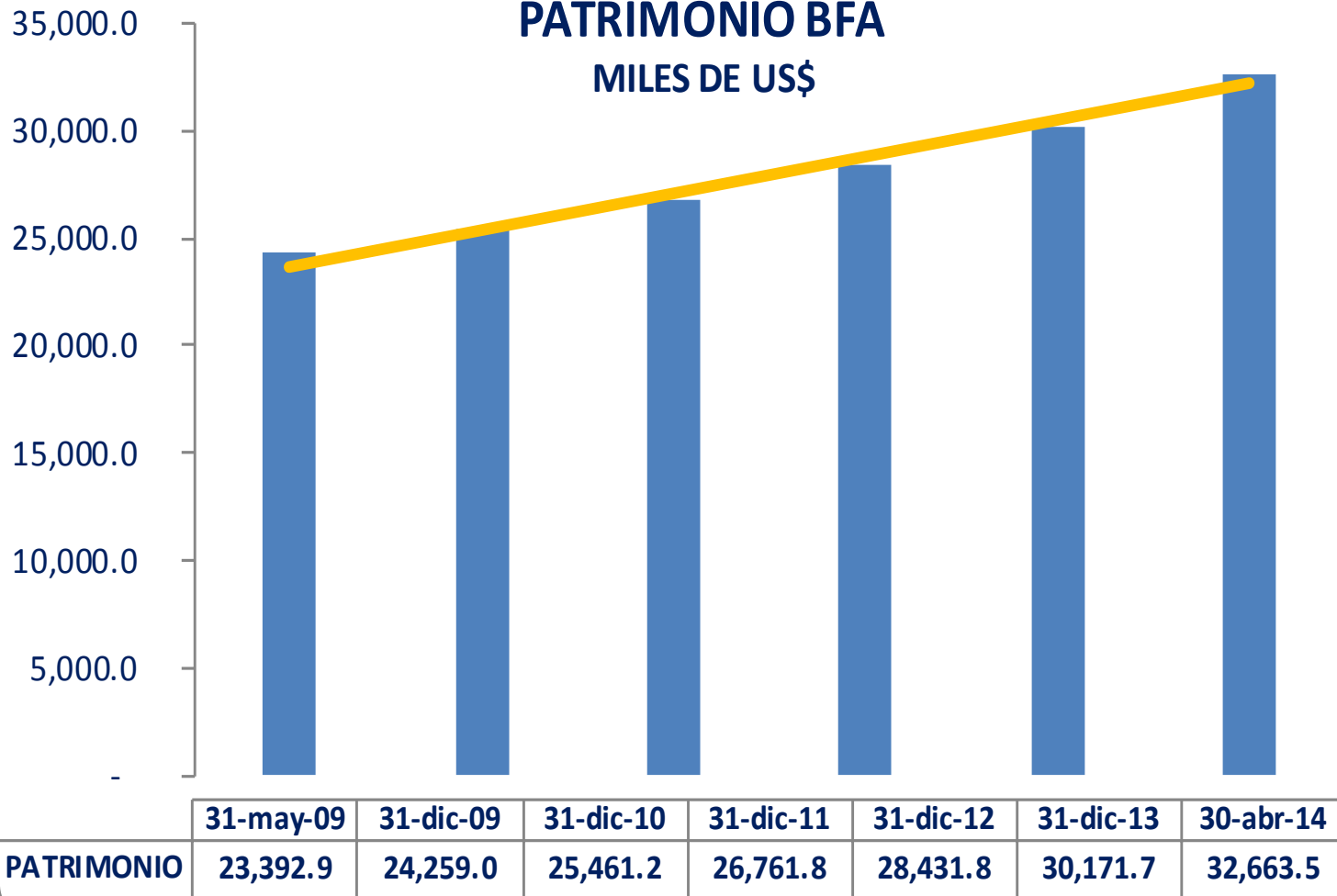
- Incremento del patrimonio de US \$9.3 millones de junio 2009 a abril 2014.

CONTRIBUCIÓN IMPOSITIVA DEL BFA						
CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	TOTAL 2009-2013
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	176.1	596.0	734.5	1,337.9	1,139.6	3,984.1
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	389.9	466.7	592.5	601.4	679.0	2,729.5
IMPUESTOS MUNICIPALES	269.0	362.8	393.7	461.9	695.6	2,183.0
<b>TOTAL</b>	<b>835.0</b>	<b>1,425.5</b>	<b>1,720.7</b>	<b>2,401.2</b>	<b>2,514.2</b>	<b>8,896.6</b>

- Contribución impositiva en el quinquenio 2009-2013: US \$\$8.9 millones



## PATRIMONIO BFA MILES DE US\$





## PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS (%)

INDICADOR	may-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	abr-14	Parámetro SSF	
COEFICIENTE PATRIMONIAL	17.30	14.80	14.10	13.90	14.30	15.80	Mínimo	12.00
ENDEUDAMIENTO LEGAL	11.60	11.00	11.40	11.50	11.50	12.30	Mínimo	7.00
ÍNDICE DE VENCIMIENTO DE CARTERA	2.57	2.73	2.68	2.93	3.65	3.86	Máximo	4.00
COBERTURA DE RESERVAS	100.14	101.60	102.40	102.44	102.49	102.65	Mínimo	100.00
CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	105.68	91.45	94.25	86.91	85.78	82.96	Máximo	75.00

## 4.2. CALIFICACIÓN DE RIESGO

# CALIFICACIÓN DE RIESGO DEL BFA COMO EMISOR

dic. 2008	mar-11	jun-11	jun-13
<b>BBB</b>	<b>A</b>	<b>A+</b>	<b>BBB+</b>

# V. RESUMEN EJECUTIVO



## **GESTIÓN CREDITICIA:**

- **Desembolso total de créditos de junio 2009 a marzo 2014 :US\$566.9 millones, con una proyección a mayo 2014 de US\$603.8 millones.**
- **Crecimiento anual promedio en colocaciones: 15.0%.**
- **Prioridad al sector agropecuario, y dentro de ésta a la producción de granos básicos, la caficultura, la ganadería y la caña de azúcar.**
- **Facilitación del acceso al crédito, principalmente a los pequeños productores, con tasas bajas de interés y otras condiciones favorables.**
- **Incremento sustancial de la participación del BFA en el financiamiento del sistema financiero al sector agropecuario: del 15.5% en diciembre 2008, a 34.7% en diciembre 2013.**

## **GESTIÓN CREDITICIA:**

- **Implementación de Programa de Seguros para mitigar el riesgo del crédito, y en beneficio de los clientes.**
- **Creación de líneas especiales de financiamiento a sectores y destinos específicos: gastos de estudio, proyectos turísticos, lisiados y discapacitados, vivienda de interés social, emprendedores, proveedores de paquetes escolares, entre otros.**
- **Esfuerzos permanentes para asegurar la recuperación oportuna de los préstamos y asegurar la sanidad de la cartera.**

## **CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS:**

- **Incremento de US\$57.9 millones en la cartera de depósitos.**
- **Crecimiento promedio anual de 8.4% de 2010 a 2013.**

## **ADMINISTRACIÓN DE FIDEICOMISOS:**

- **Fortalecimiento de de las operaciones del FIDEAGRO: Recuperación de cartera, reestructuración de deudas y colocación de nuevos préstamos.**
- **Incremento sostenido de las disponibilidades del FIDEAGRO.**
- **Apoyo del FIDEAGRO a la producción de granos básicos, con la creación de un Fondo de Garantía para pequeños productores.**



## **AMPLIACIÓN Y MEJORA DE LA RED DE CENTROS DE SERVICIO:**

- **Creación de 13 nuevos centros de servicio: tres en promedio por año desde 2010.**
- **Mejora importante de las condiciones físicas de trabajo, especialmente en los centros de servicio.**

## **NUEVOS SERVICIOS.**

- **Implementación de la Tarjeta de Débito BFA, lanzada en agosto 2013, en circulación 10,000 tarjetas.**
- **En proceso la instalación de cajeros automáticos.**

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:**

- **Certificación bajo la norma ISO-9001: 2008 , obtenida en septiembre 2011.**
- **Certificación renovada en 2012 y 2013, con vigencia hasta agosto 2014.**

## **NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN BANCARIO:**

- **Sistema Sysde Banca contratado en 3013.**
- **Actualmente en proceso de implementación.**

## **GESTIÓN DE RIESGOS:**

- **Sistematización de la gestión de riesgos a nivel institucional: Manejo de riesgos de créditos, operativos y de liquidez.**
- **Disponibilidad de un Plan de continuidad de Negocios.**
- **Fortalecimiento de las funciones de prevención de lavado de dinero y activos y financiamiento al terrorismo, con la compra del software monitor plus.**

## **OTRAS ACCIONES RELEVANTES:**

- **Cumplimiento de todas las exigencias de la LAIP desde su promulgación en 2011.**
- **Alianzas y convenios con otras organizaciones en beneficio de sectores productivos.**
- **Programas de capacitación al personal, sistematización de la evaluación del desempeño y fortalecimiento de los incentivos por desempeño.**



- **Introducción de cambios en la organización para propiciar mayor eficiencia y coordinación.**
- **Medición periódica de la de la satisfacción de los clientes, para efficientizar la prestación de los servicios.**
- **Participación y patrocinio en eventos organizados por entidades y sectores productivos con objetivos similares o complementarios a los de la Institución.**
- **Contribución económica a personas y entidades para causas en materia cultural, científica y o humanitaria.**
- **Contacto permanente con los medios de comunicación social, informando sobre el apoyo del Banco al agro y otros sectores productivos, a través de conferencias de prensa y entrevistas.**
- **Foro permanente con representantes de organizaciones del sector agropecuario.**

## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA:

- Crecimiento promedio anual del gasto de 6.9%.
- Ahorros anuales de los presupuestos aprobados por aplicación de política de racionalidad en el gasto.
- Mejora significativa del índice Capacidad de Absorción de Gastos Administrativos: reducción de 23 puntos porcentuales: De 105.68% (mayo 2009) a 82.04% (abril 2014).
- Inversión en activo fijo: US\$5.2 millones en el período informado.

## DESEMPEÑO FINANCIERO Y CALIFICACIÓN DE RIESGO:

- Utilidad neta acumulada de US\$8.1 millones de junio 2009 a marzo 2014.
- Contribución impositiva de US\$8.9 millones en el quinquenio 2009-2013.
- Incremento de 39.6% en el patrimonio.
- Indicadores de alerta temprana satisfactorios.
- Calificación de Riesgo: BBB+, desde junio 2013.



# VI. PROYECCIONES

- Incrementar el apoyo financiero a los sectores productivos, con prioridad al sector agropecuario como medio de contribuir a dinamizar su productividad.
- Creación de nuevos centros de servicio para acercar cada vez más el Banco a la población.
- Masificar el uso de la tarjeta de débito del Banco.
- Poner en funcionamiento en 2014 los primeros 12 cajeros automáticos del Banco.
- Completar en 2015 la implementación del nuevo sistema de información bancario – Sysde Banca (Plataforma Tecnológica).

- **Terminar en 2015 los proyectos de construcción de nuevos locales para las agencias de San Francisco Gotera y Usulután, y el nuevo edificio y estacionamiento en la Oficina Central.**
- **Mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad institucional.**
- **Inaugurar Agencia Salvador del Mundo en mayo 2014.**



# **BFA: BANCO LÍDER DE LA AGRICULTURA EN EL SALVADOR**