



PLAN ESTRATEGICO 2009-2013
Aprobado en Sesión de Directorio N°178 del
25 de agosto de 2009

AGOSTO 2009

AGROBANCO PLAN ESTRATEGICO 2009-2013

La elaboración del Plan Estratégico de Agrobanco 2009-2013 se inscribe en el marco de las políticas y lineamientos de desarrollo sectorial del Ministerio de Agricultura y en el marco de las políticas y lineamientos de FONAFE.

En la formulación del contenido del documento del PE 2009-2013 han participado los principales funcionarios de Agrobanco, coordinándose con los integrantes del Directorio los avances hasta culminar su aprobación en la sesión 177 de Directorio del 11 de agosto de 2009.

El Plan Estratégico 2009-2013 considera el proceso de cambio del Agrobanco de una institución especializada y exclusivamente orientada a brindar servicios financieros al sector Agropecuario a la conversión en un Banco de Desarrollo Rural que atenderá a todos los pobladores y pequeñas empresas del ámbito rural que desarrollen actividades económicas sostenibles, priorizando la atención integral al sector agropecuario brindando todos los productos y servicios financieros del activo y pasivo autorizados de acuerdo con su ley de relanzamiento.

La conversión tiene como objetivo esencial brindar todos los productos y servicios financieros que requieren los productores agropecuarios y no solo los limitados a atender las necesidades de financiamiento para actividades productivas, de esta manera la evaluación del riesgo crediticio será integral y podrá ofrecerse productos que permitan el desarrollo de las familias de productores en todos los aspectos de su vida económica y social, insertándolos plenamente a la modernidad en condiciones adecuadas que no afecten su capacidad de crecimiento.

Para reforzar la sostenibilidad del Banco se atenderá también a los pobladores y pequeñas empresas del sector Rural que desarrollan actividades sostenibles sean estas o no relacionadas con la actividad agropecuaria, de manera de dispersar el riesgo y ofrecer una alternativa de financiamiento en condiciones adecuadas a sectores no atendidos por el sistema financiero nacional.

El proceso de cambio implica también el mayor impulso a la instalación de unidades de negocio en las zonas más cercanas a los productores de manera de atenderlos con oportunidad en el momento justo que requieren el financiamiento para sus actividades productivas.

El Agrobanco se define en su actuación como el brazo financiero del sector Agricultura y en concordancia con ello está trabajando coordinadamente con el MINAG, sus OPDs y Sierra Exportadora, para lograr sinergias y optimizar esfuerzos. La atención al sector agropecuario se enfoca en el pequeño y mediano productor que tenga excedentes y se encuentre en camino de lograr la sostenibilidad económica, para ello Agrobanco brinda además de financiamiento, asistencia técnica que permite incrementar la productividad de los predios de los clientes que atiende.

Aunado a la instalación de nuevos puntos de atención se enfatizará en la creación de productos nuevos que permitan atender al sector agropecuario y al rural de manera integral, durante los primeros años del PE el desarrollo se enfocará en productos y procesos para atender al sector Agropecuario y en los dos últimos años del PE se atenderá también al sector Rural con nuevos productos.

Los esfuerzos de colocación se realizarán para atender a productores asociados o a asociaciones de productores preferentemente ubicadas en la sierra y selva pero sin descuidar la atención a clientes pequeños productores de la costa que requieren consolidarse y alcanzar la sostenibilidad económica.

Durante el periodo del PE 2009-2013 se rediseñara la estructura de la organización enfocándola hacia la atención a clientes, mejorando procesos de atención, que brinden un servicio de calidad oportuno con transparencia en la información y con asesoramiento a los clientes. Se ampliará la cobertura de atención ampliando la presencia del Banco en las zonas de mayor concentración de productores, el modelo de gestión se consolidará estando más cerca del productor sin necesidad de originar mayores costos administrativos al sustentarse en acuerdos con otras entidades que cedan espacios para la atención a clientes.

El Banco en su operativa no se convertirá en un banco transaccional durante el periodo del PE 2009-2013. Esencialmente será un banco cuya finalidad será financiar las actividades de los pequeños y medianos productores agropecuarios y de los pobladores y pequeñas empresas del sector rural, siendo sus principales productos los relacionados con préstamos y créditos. Sin embargo sustentará sus fuentes de fondeo, considerando que en el año 2009 ya ha colocado todos los recursos de capital asignados por ley, en la toma de adeudados y depósitos a plazo y emisiones de papeles que no requieren de transacciones continuas y en consecuencia no será necesario contar con infraestructura de ventanillas para tal efecto.

PLANEAMIENTO 2009-2010

ROL

Banco de Desarrollo Agropecuario

Banco de Desarrollo que apoya con servicios financieros y asistencia técnica a pequeños y medianos productores que generan excedentes económicos en el sector agropecuario, preferentemente asociados, y promueve su desarrollo e inserción en la economía.

VISIÓN

Banco líder del Desarrollo Agropecuario.

Innovador, con servicio oportuno, asesoría, asistencia técnica para el productor agrario, con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

MISIÓN

Desarrollar operaciones que promuevan el incremento de la productividad, capitalización y generación del desarrollo, progreso y calidad de vida de los productores agropecuarios y que generen sostenibilidad económica al Banco.

PLANEAMIENTO 2011-2013

ROL

Banco de Desarrollo Rural

Banco de Desarrollo que apoya con servicios financieros y asistencia técnica a pequeños y medianos productores que generan excedentes económicos en el sector agropecuario, preferentemente asociados, y promueve el desarrollo y la inserción en la economía de los pobladores del ámbito rural, dedicados a otras actividades productivas o de servicios sostenibles, para diversificar los riesgos.

VISIÓN

Banco líder del Desarrollo Rural.

Innovador, con servicio oportuno, asesoría, asistencia técnica para el productor agrario y poblador del ámbito rural, con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

MISIÓN

Desarrollar operaciones que promuevan el incremento de la productividad, capitalización y generación del desarrollo, progreso y calidad de vida de los productores agropecuarios y pobladores de las zonas rurales y que generen sostenibilidad económica al Banco con el mayor impacto social.

COHERENCIA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS AGROBANCO 2009-2013 CON LOS DEL MINAG Y FONAFE

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO ESTRATEGICO

Bancarizar y desarrollar a los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios preferentemente asociados y demás agentes del sector rural, que generen excedentes económicos, contribuyendo a su inserción financiera y desarrollo sostenible, para diversificar los riesgos.

Objetivo Estratégico MINAG: Elevar el nivel de Competitividad de la actividad Agraria.

Objetivo Estratégico MINAG: Lograr el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales y la biodiversidad

Objetivo Estratégico FONAFE: Fomentar la excelencia operativa de los servicios de las empresas del Holding.

Objetivo Estratégico FONAFE: Promover la transparencia en la gestión de las empresas del Holding

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Consolidar la sostenibilidad económica del Banco, sustentada en sus colocaciones con énfasis en el primer piso e incorporando productos y servicios en otras actividades del ámbito rural.

Objetivo Estratégico FONAFE: Generar valor en empresas del Holding.

PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

Rediseñar la estructura de la organización enfocándola a los clientes para gestionar negocios con procesos simples, eficaces, estandarizados y mecanizados para lograr eficiencia.

Objetivo Estratégico FONAFE: Optimizar los procesos de las empresas del Holding.

Objetivo Estratégico FONAFE: Fortalecer la actividad empresarial del Estado

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Construir la cultura organizacional con el clima laboral que permita alcanzar el nivel de satisfacción de todos los colaboradores basada en valores institucionales: Trabajo en Equipo, Vocación de servicio y Transparencia.

Objetivo Estratégico FONAFE: Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal

INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2009-2013

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	INDICADOR	UNIDAD	Meta 3er trimestre 2009	Meta 4to trimestre 2009	2010	2011	2012	2013
<p>Bancarizar y desarrollar a los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios preferentemente asociados y demás agentes del sector rural, que generen excedentes económicos, contribuyendo a su inserción financiera y desarrollo sostenible, para diversificar los riesgos.</p>	<p>Promover la bancarización de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y rurales que generen excedentes económicos</p>	Saldo de Colocaciones en Cadenas y PFP (Escenario 1)	S/. MM	106.4	160.0	230	270	330	380
		Saldo de Colocaciones en Cadenas y PFP (Escenario 2)	S/. MM	106.4	160	230	400	520	624
		Saldo de Colocaciones Agroequipo, PFE, Comerciales (Escenario 1)	S/. MM	68.4	96.5	231	310	410	510
		Saldo de Colocaciones Agroequipo, PFE, Comerciales (Escenario 2)	S/. MM	68.4	96.5	231	412	567.5	713
		Saldo de Colocaciones en Nuevos productos desarrollados a partir del 2010	S/. MM				110	336	644
		Participación de Agrobanco en el Sistema Financiero para el Sector Agropecuario	%	5%	7%	9%	11%	13%	14%
		Apertura de Cear's	N°		30	20	20	15	15
	<p>Lograr que los micro, pequeños y medianos productores tengan una percepción de buena calidad de servicio ofrecida por Agrobanco.</p>	Buena Percepción de la calidad de servicio: tiempo, costos, asistencia técnica.	%		60%	65%	70%	80%	80%
		Buena percepción de la calidad de servicio: transparencia de información	%		60%	65%	70%	80%	80%
	<p>Brindar capacitación y asistencia técnica efectiva para mejorar las capacidades de los productores incrementando la productividad de sus actividades y mitigar el riesgo.</p>	Productores capacitados	N°	5811	7200	8000	10000	15000	20000
		Cientes de Agrobanco capacitados	%	25%	25%	30%	35%	40%	50%
		Capacitación a operadores y analistas	N°	8	12	12	12	12	12

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	INDICADOR	UNIDAD	Meta 3er trimestre 2009	Meta 4to trimestre 2009	2010	2011	2012	2013
Consolidar la sostenibilidad económica del Banco, sustentada en sus colocaciones con énfasis en el primer piso e incorporando productos y servicios en otras actividades del ámbito rural.	Incrementar las colocaciones del primer piso, incorporando productos y servicios en otras actividades del sector rural.	Ingresos Financieros por productos vigentes al 2009 / Ingresos Financieros por nuevos productos desarrollados a partir del 2010	%				19%	45%	72%
	Obtener rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) para preservar su valor en términos reales en el mediano plazo.	ROE (Escenario 1)	%		0.90%	0.86%	1.53%	1.21%	2.15%
		ROE (Escenario 2)	%		0.90%	1.73%	0.98%	2.62%	5.03%
	Lograr eficiencia y eficacia en el manejo de la gestión administrativa con austeridad en el uso de los recursos (Gtos Adm/Ingresos Financieros)	Gastos Operativos/Ingresos Financieros (Escenario 1)	%		62%	48%	43%	37%	32%
		Gastos Operativos/Ingresos Financieros (Escenario 2)	%		62%	46%	42%	31%	28%
	Incorporar nuevas fuentes de fondeo adicionales a las fuentes del estado.	Nivel de apalancamiento(activos/patrimonio)	N°		1.61	2.52	3.36	4.79	6.37

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	INDICADOR	UNIDAD	Meta 3er trimestre 2009	Meta 4to trimestre 2009	2010	2011	2012	2013
	Lograr la inclusión de Agrobanco en el ámbito de acción de FONAFE con autonomías similares de las otras entidades financieras del Estado (Cofide, BN).	Inclusión de Agrobanco al ámbito de FONAFE	%			100%			
		Ley de Relanzamiento de Agrobanco para ampliar su ámbito en el sector rural	%			100%			
	Brindar atención oportuna y acorde con las necesidades de los clientes manteniendo criterios de riesgo aceptables.	N° de Productos Estandarizados Desarrollados/Plan de Productos estandarizados	N°	90%	100%	100%	100%	100%	100%
		N° de visitas de supervisión y seguimiento del personal de Riesgos a las sucursales en provincia	N°	6	12	24	24	24	24
Rediseñar la estructura de la organización enfocándola a los clientes para gestionar negocios con procesos simples, eficaces, estandarizados y mecanizados para lograr eficiencia.	Reducir el tiempo de todo el proceso de formulación, aprobación y de desembolso de propuestas nuevas y de segunda o más vueltas.	Operaciones Desembolsadas entre las fechas del 1er Desembolso establecido en el Plan de Desembolso	%	95%	95%	97%	99%	99%	99%
		Operaciones Desembolsadas en la fecha fijada por el productor.	%			68%	68%	68%	68%
		Disponibilidad de Sistemas Requeridos por todas las áreas	%		99.70%	99.70%	99.70%	99.70%	99.70%
Optimizar los procesos de cobranza y recuperaciones de vencidos.		Cartera morosa / Total de cartera (Escenario 1)	%		3.7%	4.5%	4.6%	4.8%	5.5%
		Cartera morosa / Total de cartera (Escenario 2)	%		3.7%	4.5%	4.2%	4.7%	5.5%
		Recuperación anual de créditos judiciales respecto al stock de inicio de año (no incluye cartera dentro del Preda)	%		15%	16%	18%	20%	21%
	Lograr una gestión eficaz y ordenada que permita la toma de decisiones oportuna y mitigar riesgos operativos y de negocios.	Cumplimiento del Plan de Contingencias de Negocios SBS	%		100%	100%	100%	100%	100%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	INDICADOR	UNIDAD	Meta 3er trimestre 2009	Meta 4to trimestre 2009	2010	2011	2012	2013	
<p>Construir la cultura organizacional con el clima laboral que permita alcanzar el nivel de satisfacción de todos los colaboradores basada en valores institucionales: Trabajo en Equipo, Vocación de servicio y Transparencia.</p>	Construir el Modelo del Desarrollo Humano de Agrobanco.	Avance de Construcción del Modelo de Desarrollo Humano	%	20%	25%	100%	100%	100%	100%	
	Atraer y fidelizar personal con talento construyendo una Organización sustentada en la vocación de servicio, los meritos y aportes del personal.	Colaboradores de Alto Desempeño / Total Colaboradores (Nivel bueno y muy bueno del sistema de evaluación de Agrobanco)	%		30%	40%	45%	50%	55%	
	Promover el desarrollo de las capacidades del personal orientadas a los fines institucionales.	Evaluaciones de Desempeño	N° de evaluaciones			1	2	2	2	2
		Programas de Capacitación bajo Modelo ROI / Número de Gerencias	Indice				1	2	2	3
		Capacitaciones Internas Giro del Negocio y/o Facilitadores Internos / Total Capacitaciones	%			5%	20%	20%	40%	40%
	Propiciar el Clima laboral para incrementar el nivel de satisfacción del personal.	Mediciones de Clima, Cultura y Satisfacción Laboral	%			60%	65%	70%	75%	80%
	Promover la coordinación interinstitucional para la adecuada implantación de las políticas y planes sectoriales en los temas que requieran financiamiento para actividades sostenibles.	Convenios de Intercambio de Experiencias Internacionales	N° de convenios					1	2	2
Promover la coordinación interna y el trabajo en equipo para lograr mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos y programas especiales.	Programas de Reunión de interacción entre áreas	Eventos				1	2	2	2	

