

MEMORIA ANUAL
2019

Contenido

1) Aspectos Generales.....	2
1.1 Declaración de Responsabilidad	2
1.2 Carta del Presidente	3
1.3 Directorio y Gerencia.....	4
1.4 Concepción Estratégica.....	4
1.5 Marco Institucional	5
1.6 Datos Generales	6
2) Panorama Económico	7
2.1 Economía Mundial	7
2.2 Economía Peruana.....	7
2.3 Sector Agropecuario Peruano	7
3) Gestión de la Cartera Crediticia.....	8
3.1 Modelo de Negocio	8
3.2 Cartera Crediticia	9
3.3 Cobranzas y Recuperaciones.....	12
3.4 Gestión de Seguros.....	12
3.5 Provisiones.....	13
3.6 Administración de Fondos.....	14
4) Gestión de Riesgos.....	15
4.1 Gestión de Riesgo Crediticio	15
4.2 Cartera crediticia Nueva.....	15
4.3 Cartera crediticia nueva en situación de vencida	16
4.4 Gestión del Riesgo Operacional	16
4.5 Continuidad del Negocio.....	16
4.6 Seguridad de la Información	17
5) Gestión Administrativa	18
5.1 Gestión de Recursos Humanos.....	18
5.2 Gestión de Recursos Logísticos.....	18
5.3 Gestión de Recursos Tecnológicos.....	18
6) Gestión Financiera	19
6.1 Situación Financiera.....	19
6.2 Balance general	19
6.3 Estado de ganancias y pérdidas.....	20
6.4 Ratios financieros.....	21
6.5 Provisiones.....	23
6.6 Adeudos y Obligaciones Financieras (Fondeo).....	23
6.7 Modelo Operativo	24
6.8 Aumento de capital	24
7) Cumplimiento del Plan Operativo Institucional.....	25
8) Control Interno y Buen Gobierno Corporativo	26
8.1 Sistema de Control Interno.....	26
8.2 Implementación del Código del Buen Gobierno Corporativo.....	26

Aspectos Generales

01

1.1 Declaración de Responsabilidad

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo del negocio del Banco Agropecuario durante el 2019. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete a la entidad, el firmante se hace responsable por su contenido conforme a las disposiciones legales aplicables.

Bourgeois Carpio, Ronald Alain Omer
Gerente General
Enero, 2021

1.2 Carta del Presidente

En el año 2019, se caracterizó por las fuertes tensiones que hubo a nivel político y económico entre Estados Unidos y China, por lo cual la economía mundial se afectó de manera negativa, más aun los países emergentes como es el caso del Perú, estas tensiones afectaron el precio de los metales. Por otro lado, la inestabilidad política en el país, por el enfrentamiento de poderes entre el ejecutivo y el legislativo, resultando con un congreso disuelto en setiembre del 2019; todo ello generó que el crecimiento económico del país, sea menor al 2.5%, afectando a todos los sectores productivos.

La cartera crediticia de Agrobanco, al cierre del 2019 fue de S/820 millones el cual disminuyó aproximadamente en S/146 millones con respecto al año anterior, esta disminución se debió a que las políticas agresivas de recuperación de la cartera morosa generó montos mayores a los montos desembolsados. Por otro lado, los montos recuperados, no fueron suficientes para paralizar el deterioro de cartera, este deterioro fue explicado principalmente por los clientes No Minoristas que se les otorgaron créditos en años anteriores y que al no cumplir sus obligaciones con el banco, se tuvo que constituir provisiones.

La disminución de la cartera y la constitución de provisiones, conllevó a que el banco tenga un resultado neto acumulado en negativo, el cual ocasionó que el patrimonio disminuya, poniendo al banco en constante riesgo de su sostenibilidad económica-financiera y sobrepasar límites regulatorios.

Entendiendo el rol de Agrobanco en el financiamiento al sector agropecuario, como un gran socio estratégico de los agricultores y ganaderos, para financiar el crecimiento y desarrollo de la producción agropecuaria. **Agrobanco se planteó:** (i) Planes agresivos de colocaciones, con el objetivo de recuperar a los clientes que no se les volvió a otorgar créditos y tienen buen perfil crediticio en el sistema financiero. (ii) Implementación de tecnologías crediticias con Inteligencia de Negocios, el cual permita identificar concentración de mercados potenciales tanto de ex clientes, como de clientes nuevos y con buen perfil crediticio. (iii) Re impulsar, el Fondo de Apoyo para la Inclusión Financiera (FIFPPA), cuya finalidad es reducir el costo de financiamiento del pequeño productor. (iv) Contratación de personal con experiencia en el sector crediticio y agropecuario. (iv) Mejorar el proceso crediticio y lineamientos internos, para disminuir el tiempo de atención.

Por otro lado, con el objetivo de contener el deterioro de la cartera y la constitución de provisiones, Agrobanco se planteó: (i) Continuar y acelerar los procesos de cobranza judicial en especial de los clientes No Minoristas. (ii) Impulsar las campañas de recuperación, generando cronograma de pagos acordes a la capacidad de pago real de los micros y pequeños agricultores. (iii) Implementación de herramientas de Inteligencia de Recuperaciones, que permitan identificar clientes morosos con mayor probabilidad de pago y concentrar esfuerzos con los gestores de cobranzas en aquellos clientes.

En este documento se detallan los principales resultados de cada actividad emprendida en el año 2019, bajo los principios de veracidad y transparencia, en línea con nuestra política de Buen Gobierno Corporativo.

Luis Alfonso Zuazo Mantilla
Presidente de Directorio

1.3 Directorio y Gerencia

En el siguiente cuadro se muestra Los Directores y los Gerentes que desempeñaron funciones dentro del año 2019:

Director	Funcionario	Periodo
Presidente	Lorena De Guadalupe Masias Quiroga	Desde el 05/07/2019*
	Luis Alfredo Palomino Reina	Desde el 04/07/2018 hasta el 04/07/2019
Director	Carolina Trivelli Avila	Desde el 17/01/2019*
	Manuel Helarf Velarde Carpio	Desde el 17/01/2019 hasta el 29/10/2019
	Nancy Balbina Goyburo Reeves	Desde el 07/08/2019*
	Eduardo Carlos Ibarra Santa Cruz	Desde el 22/12/2019*

Gerencia	Nombre del Funcionario	Periodo
Gerente General (E)	Carlos Mauricio Montoya Rivas	Desde el 30/05/2019*
	Córdova Lostaunau, Carlos Rodolfo	Desde el 15/01/2018 hasta el 29/05/2019
Gerente De Cuentas Especiales (E)	Carlos Eduardo Rodríguez Lopez	Desde el 28/03/2018
Gerencia De Asesoría Jurídica Y Cumplimiento Normativo (E)	Roland German Saldaña Avalos	Desde el 26/06/2019*
Gerente De Auditoria Interna (E)	María Soledad Celia Escudero Cabrera	Desde el 01/10/2019*
	Gino Pedro Neyra Castilla	Desde el 03/09/2018 al 30/09/2019
Gerente De Negocios Y Banco Verde (E)	Johnny Enrique Gastañadui Villalva	Desde el 01/10/2019*
	Edgar Freddy Soriano Vergara	Desde el 17/08/2018 hasta el 30/09/2019
Gerencia De Administración Operaciones Y Finanzas (E)	Carlos Mauricio Montoya Rivas	Desde el 17/08/2018*
Gerente De Riesgos (E)	Joel Martin Zela Torres	Desde el 01/09/2018+
Oficial De Cumplimiento	Jesús David Gomez Rojas	Desde el 16/08/2019*

*Funcionarios que al 31/12/2019 seguían desarrollando sus funciones.

1.4 Concepción Estratégica

Durante el año 2019, el Banco se encontró en un proceso de definición de su Plan Operativo orientado al micro y pequeño productor agropecuario. A la fecha de redacción del presente documento el Directorio del Banco aprobó y ha puesto a consideración del accionista el Plan Operativo 2020-2022.

Visión

“Ser un banco de desarrollo rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros sustentados en el buen desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia”.

Misión

“Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural. Enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones”.

Valores

- ❖ Vocación de servicio: actitud genuina de apoyo al cliente.
- ❖ Compromiso: identificación y dedicación.
- ❖ Integridad: honestidad y transparencia.
- ❖ Trabajo en equipo: sinergia y direccionalidad.
- ❖ Innovación: creatividad y romper paradigmas.
- ❖ Alto desempeño: eficiencia.

1.5 Marco Institucional

1.5.1 Antecedentes

Mediante Ley N° 27603 – Ley de Creación del Banco Agropecuario–publicada el 21 de diciembre de 2001, se creó AGROBANCO como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario. El 21 de julio de 2007 se publicó la Ley N° 29064 – Ley de Relanzamiento de AGROBANCO–la cual establece las normas de adecuación y funcionamiento, así como las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector.

El 28 de diciembre de 2018 se publicó la Ley N° 30893, Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 29064, a efectos de fortalecer el AGROBANCO y establece facilidades para el pago de las deudas de sus prestatarios, mejorar el gobierno corporativo y reorientar sus actividades hacia el financiamiento del pequeño productor agropecuario y crear el Fondo de Inclusión Financiera para el Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA.

1.5.2 Definición y denominación

AGROBANCO es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, teniendo como finalidad, en el marco del rol subsidiario del Estado y el cumplimiento del principio de la sostenibilidad financiera, otorgar créditos a los pequeños productores agropecuarios en forma individual o a las organizaciones de productores constituidas bajo cualquier forma asociativa, así como otorgar líneas de créditos destinadas al financiamiento de dichos productores a través de cualquiera de las empresas supervisadas del sistema financiero nacional.

1.5.3 Naturaleza jurídica

AGROBANCO es una persona jurídica de derecho privado, de capital mixto, sujeta al régimen de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros; de la Ley General de Sociedades, y de las disposiciones de su Ley de creación, relanzamiento y fortalecimiento.

1.5.4 Dirección y Gestión

La Dirección y Gestión de AGROBANCO es autónoma y se sujeta a su Ley Fortalecimiento y a su Estatuto. La máxima instancia de gobierno es la Junta General de Accionistas y las acciones del Estado son representadas por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

1.5.5 Operaciones

AGROBANCO tiene por objeto desarrollar las siguientes actividades:

- a. Otorgar créditos establecidas en la Ley N° 30893. Celebrar contratos de venta de cartera.
- b. Actuar como fiduciario, fideicomitente o fideicomisario en fideicomisos siempre que estos tengan por finalidad garantizar, administrar, gestionar o disponer de fondos para el crédito al pequeño productor agropecuario.
- c. Celebrar contratos de mandato con representación para administrar fondos de terceros, destinados al otorgamiento de créditos, garantías y otras facilidades financieras a los pequeños productores agropecuarios.
- d. Contraer endeudamiento con instituciones financieras del país y del exterior de primer nivel, acreditadas a nivel nacional o internacional, así como con fondos destinados a otorgar financiamiento, previo acuerdo de FONAFE.
- e. Realizar operaciones de tesorería, de acuerdo a sus políticas.
- f. Contratar y comercializar, por encargo de terceros, seguros destinados a mitigar el riesgo de crédito.
- g. Mantener depósitos en empresas del sistema financiero.
- h. Enajenar los bienes recibidos en parte de pago o adjudicados.

Asimismo cuenta con los recursos que le asigne el Tesoro Público, con las partidas que asignen el Ministerio de Agricultura y Riego y otros pliegos presupuestarios para financiar programas de apoyo con crédito directo a los micros y pequeños productores agropecuarios. Las condiciones y términos de estos programas se establecen bajo convenios de Comisión de Confianza. Dichos recursos no constituyen patrimonio de AGROBANCO.

1.5.6 Legislación

El marco jurídico que norma la actividad de Agrobanco está conformado:

Marco Normativo	Contenido
Ley N° 30893 (28.12.18)	Ley tiene por objeto el fortalecimiento del AGROBANCO, mejorar su gobierno corporativo, reorientar sus actividades hacia el financiamiento del pequeño productor agropecuario y crear el Fondo de Inclusión Financiera para el Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA.
Decreto Legislativo N° 1031 (24.06.08)	Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, principalmente en lo que se refiere a sus principios, naturaleza, organización, conducción, funciones, gestión, recursos y su vinculación con los Sistemas Administrativos del Estado, para lo cual se establecen disposiciones que buscan promover una gestión eficiente y autónoma y un sistema de control adecuado, en un contexto de transparencia.
Ley N° 29064 (21.07.07)	Ley que establece las normas de adecuación y funcionamiento del Banco Agropecuario, como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a financiar la producción en el agro, la ganadería, la acuicultura, la forestación y demás, así como las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario
Ley N° 27603 (20.12.01)	Ley mediante la cual se declara de necesidad pública y de manifiesta conveniencia nacional la creación del Banco Agropecuario como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario, que comprende el agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola.
Ley N° 26887 (09.12.97)	Ley que consagra los lineamientos jurídicos de las sociedades, que busca como fin inmediato que exista un comportamiento formal y adecuado de las diversas formas societarias.
Ley N° 26702 (09.12.96)	Ley que establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas.

1.6 Datos Generales

- ❖ Denominación o razón social: Banco Agropecuario.
- ❖ RUC: 20504565794
- ❖ Domicilio y código postal: Av. República de Panamá 3531, piso 9, San Isidro, Lima 27.
- ❖ Teléfono: 615-0000.

Panorama Económico

02

2.1 Economía Mundial¹

La guerra comercial entre Estados Unidos y China afectó la evolución del comercio global, la confianza de los agentes y las perspectivas de crecimiento. Con ello, la expansión de la economía mundial fue de 2.9 por ciento fue la menor en 10 años. Los menores precios internacionales de los metales básicos afectaron nuestros términos de intercambio, los cuales acumularon dos años de reducción. En este contexto, los bancos centrales de las principales economías desarrolladas y de varias economías emergentes mantuvieron una política monetaria expansiva, que se reflejó en las bajas tasas de interés internacionales.

2.2 Economía Peruana

En 2019 el PBI creció 2,2 por ciento, tasa menor a la del año previo, en parte por la contracción de los sectores primarios, influidos por choques de oferta a la pesca y a la minería. Asimismo, las actividades no primarias se vieron afectadas por el menor dinamismo de la demanda interna, tanto del sector privado cuanto del sector público. El impacto de los menores términos de intercambio en los ingresos y la moderación del crecimiento del empleo formal influyeron negativamente en el consumo e inversión privados. La inversión pública registró una contracción en un contexto de cambio de las autoridades de los gobiernos subnacionales.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO (Variaciones porcentuales reales)				
	2017	2018	2019	Promedio 2010-2019
Demanda interna	1,5	4,2	2,3	5,1
a. Consumo privado	2,6	3,8	3,0	5,1
b. Consumo público	0,6	0,1	2,1	4,3
c. Inversión bruta fija	-0,2	4,7	2,9	4,9
- Privada	0,2	4,5	4,0	5,6
- Pública	-1,8	5,6	-1,4	2,7
Variación de existencias (contribución %)	-0,3	0,5	-0,5	0,1
Exportaciones	7,4	2,4	0,8	3,7
Menos: Importaciones	3,9	3,2	1,2	6,0
Producto Bruto Interno	2,5	4,0	2,2	4,5
Nota: Gasto público total	-0,1	1,6	1,0	3,8

Fuente: INEI y BCRP. Elaboración BCRP

2.3 Sector Agropecuario Peruano

El sector agropecuario creció 3,2 por ciento en el año, con altos niveles de producción en importantes productos orientados tanto al mercado interno (papa, plátano, yuca, limón, mandarina, piña y limón) como externo (arándanos, mango, cacao, palta y aceituna) y del subsector pecuario (carne de ave y huevos). Con esta evolución, el sector acumuló 15 años de crecimiento continuo.

¹ Memoria Anual 2019 del Banco Central de Reserva del Perú

Gestión de la Cartera Crediticia

03

3.1 Modelo de Negocio

En el año 2019, como parte del cambio, se implementó un nuevo modelo de negocios basando su sostenibilidad en créditos asociativos y clientes recurrentes, cuyo objetivo es la inclusión financiera de los pequeños agricultores, fortaleciendo las juntas de regantes y otras organizaciones que los representan, y reduciendo los costos operativos y riesgo crediticio.



Los productos financieros que ofrece Agrobanco están orientados a atender los sub sectores agrícola, pecuario, forestal y acuícola, tanto con capital de trabajo, créditos para comercialización e inversión. AGROBANCO, tiene por finalidad otorgar créditos directos a los pequeños productores agropecuarios en forma individual o a las organizaciones de productores constituidas bajo cualquier forma asociativa como cooperativas, asociaciones de productores, miembros de comunidades campesinas y nativas, organizaciones de usuarios de agua y similares, así como otorgar líneas de crédito destinadas al financiamiento de dichos productores a través de cualquiera de las empresas supervisadas del sistema financiero nacional.

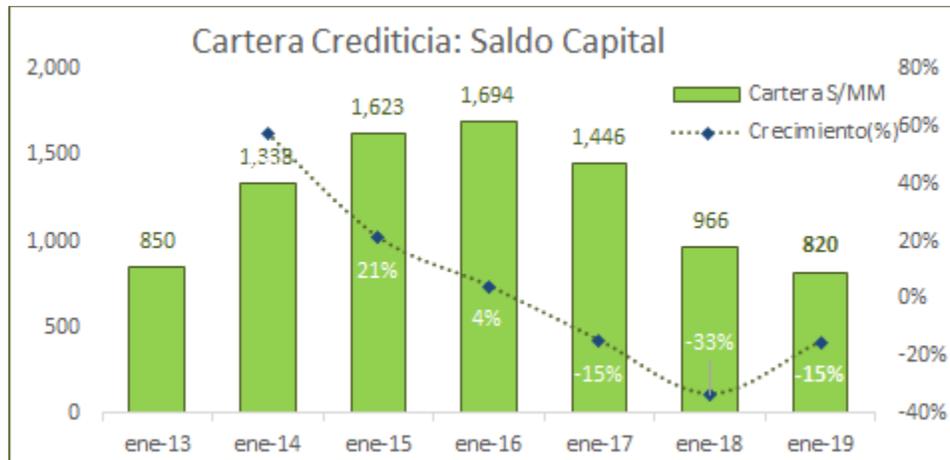
La evaluación crediticia que realiza el Banco se basa en la capacidad de pago del cliente considerando la proyección de sus flujos y nivel de endeudamiento que tuvieran en el sistema financiero. Complementariamente, se incorpora en la evaluación, la estructura de garantías que permita disminuir el riesgo Crediticio.

- a) **Crédito Individual:** Otorgado a personas naturales para financiar capital de trabajo para actividades agropecuarias para la comercialización de la producción. Asimismo, financia inversiones en infraestructura de riego, maquinaria y equipos, ampliación de plantaciones, entre otros.
- b) **Crédito Asociativo en Junta de Usuarios de Riego:** Modalidad crediticia que viene siendo implementada incorporando a las juntas de regantes como socios estratégicos para fomentar la asociatividad del pequeño productor agropecuario con el fin de reducir los costos operativos para el Banco y mejores condiciones crediticias para el cliente.
- c) **Crédito a la Organización de Productores:** Modalidad crediticia que es otorgada a la organización de productores para el acopio y comercialización de los productos agropecuarios de sus asociados los pequeños productores.

3.2 Cartera Crediticia

3.2.1 Cartera Crediticia: S/MM

La Cartera Crediticia (Saldo Capital) al cierre del 2019 fue cercano a S/820millones, reflejando un decrecimiento del 15% con respecto al 2018.

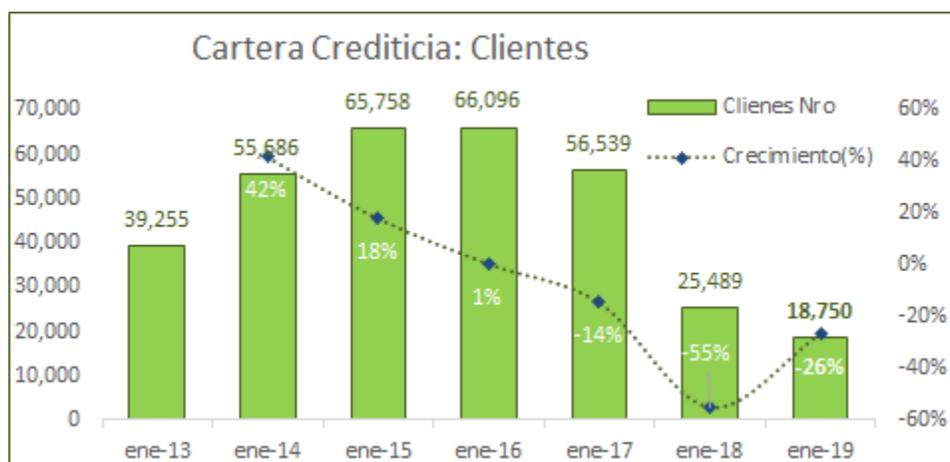


El decrecimiento de la cartera es explicado principalmente por:

- (i) El monto de las cobranzas(S/249MM aproximado) y recuperaciones fueron mayor a los montos desembolsados(S/102MM aproximado).
- (ii) No se otorgan créditos a clientes No Minoristas, solo se les realiza la gestión de cobranzas recuperaciones,
- (iii) Se otorgaron créditos con montos máximos hasta 15uuits, esto en base a Ley de Fortalecimiento N° 30893.
- (iv) Se implementaron mitigadores y controles de Riesgo Crediticio.

3.2.2 Cartera Crediticia: Clientes

El número de clientes al cierre del 2019 fue de 18,750 reflejando un decrecimiento del 26% con respecto al 2018.



3.2.3 Cartera Crediticia según principales Cultivos (Top10)

La política de créditos de AGROBANCO se a la atención de todos los agropecuarios, por lo que dentro de la cartera se tiene diversos cultivos y especies agropecuarias.

Los principales productos agropecuarios que se atiende son:

- ❖ Productos agrícolas: Uva, cacao, arroz, palto, esparrago, forestal (se le incluye dentro de este sub sector por cuestiones prácticas, dado que su cartera es S/25MM), papa, granado, caña de azúcar, café, otros.
- ❖ Productos agropecuarios: Vacuno-carne, vacuno-leche, porcinos, aves, gamitana, cuyes, boquichico, auquénidos, piso forrajero, alpacas y otros.

En el siguiente cuadro se presenta los principales productos (top 10) financiados con mayor detalle, por sub sector:

Sub Sector	Producto	Clientes Nro	Saldo Capital S/MM	Participación Saldo %
01) Cartera Agrícola	Totales	13,442	718	87.6%
	Uva	110	288	35.1%
	Cacao	3,060	40	4.8%
	Arroz	1,005	37	4.5%
	Palto	612	26	3.1%
	Esparrago	282	26	3.1%
	Forestal	54	25	3.1%
	Papa	1,875	23	2.8%
	Granado	11	23	2.7%
	Caña Azúcar	260	22	2.7%
	Café	235	19	2.3%
	Otros	5,938	192	23.4%
02) Cartera Pecuaria	Totales	5,421	102	12.4%
	Vacuno - Carne	4,389	79	9.6%
	Vacuno - Leche	249	8	1.0%
	Porcinos	171	3	0.4%
	Aves	147	3	0.3%
	Gamitana	46	3	0.3%
	Cuyes	329	2	0.3%
	Boquichico	4	1	0.1%
	Auquenidos	15	1	0.1%
	Piso Forrajero	30	1	0.1%
	Alpacas	18	0.4	0.1%
Otros	23	1	0.1%	
Totales		18,750	820	100.0%

3.2.4 Cartera Crediticia según principales Departamentos (Top10)

La política de créditos de AGROBANCO se orienta hacia la atención a nivel nacional, por lo cual Agrobanco tiene presencia en los 24 departamentos del Perú.

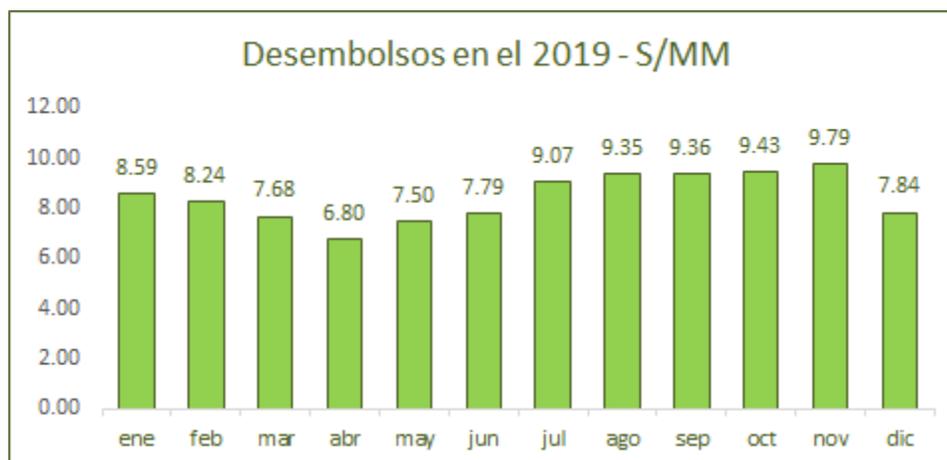
En el siguiente cuadro se muestra los principales departamentos (top 10) atendidos:

Departamento	Clientes Nro	Saldo Capital S/MM	Participación Saldo %
Ica	240	242	30%
Lambayeque	597	110	13%
Piura	992	55	7%
San Martín	1,619	49	6%
Junín	2,142	45	6%
Loreto	1,437	37	4%
Lima	505	35	4%
La Libertad	606	34	4%
Huánuco	1,864	32	4%
Pasco	519	27	3%
Otros	8,229	154	19%
Totales	18,750	820	100%

3.2.5 Desembolsos

En el año 2019, se desembolsaron cercano a S/102MM, este monto fue mayor en aproximado a S/7MM en comparación con el año 2018(S/95MM).

Los desembolsos mostraron una tendencia crecimiento a partir de mayo hasta noviembre, esto debido a la campaña grande del sector agropecuario y a las mejoras de seguimiento del personal en toda la red.



3.3 Cobranzas y Recuperaciones.

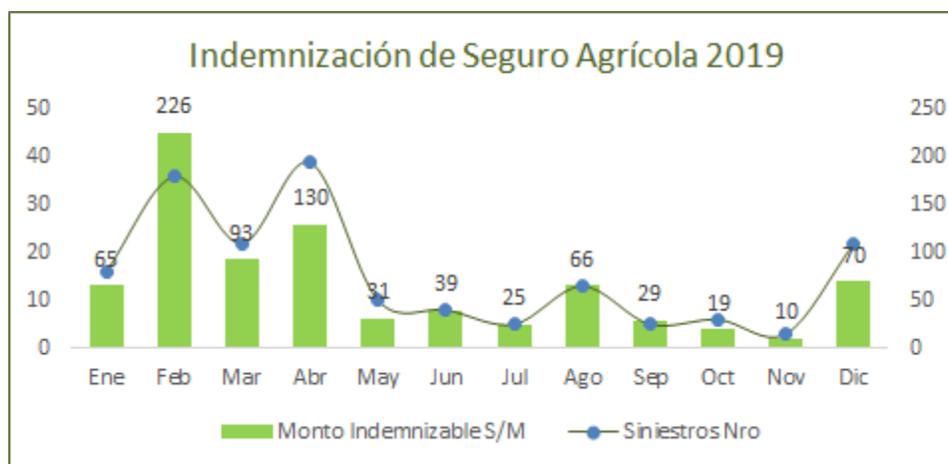
Las cobranzas y recuperaciones de créditos en el año 2019 ascendieron a S/ 246MM, explicado por S/190MM de la Cartera Minorista y S/56MM de la Cartera No Minorista. Las acciones de cobranzas y recuperaciones se sustentan en la implementación de un Plan de Recuperaciones, la Judicialización y acuerdos extrajudiciales con los Clientes No Minoristas y acuerdos de pago según la real capacidad de pago con los clientes minoristas.

Tipo de Cartera / Situación Crediticia	Monto Cobrado y Recuperado S/MM
01) Cartera Minorista	190
Cartera Vigente	145
Cartera Refinanciado	9
Cartera Vencido	32
Cartera Judicial	2
Cartera Castigado	1
02) Cartera No Minorista	56
Cartera Vigente	25
Cartera Refinanciado	7
Cartera Vencido	10
Cartera Judicial	14
Total	246

3.4 Gestión de Seguros

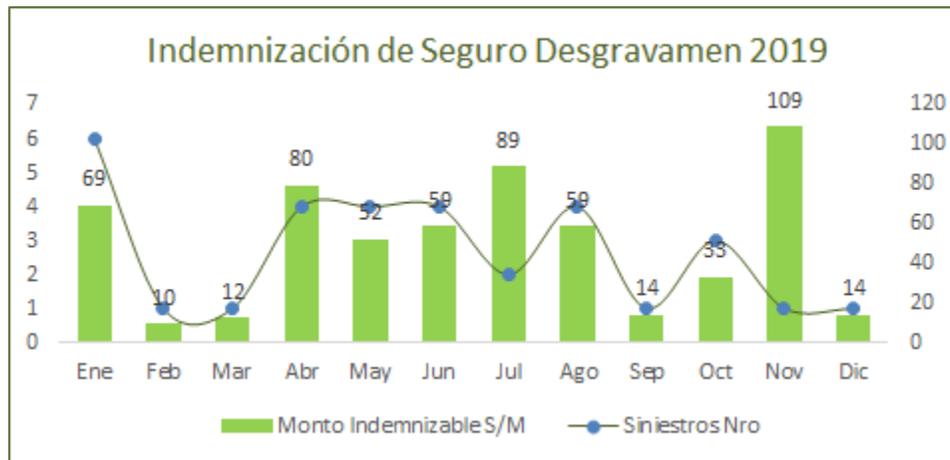
3.4.1 Seguro Agrícola

En el año 2019, los principales siniestros reportados en el año, para gestionar el seguro agrícola para los clientes fueron: lluvias, sequía, Inundaciones, huayco y granizo, y se indemnizó 185 créditos por un monto aproximado a S/803mil.



3.4.2 Seguro Desgravamen

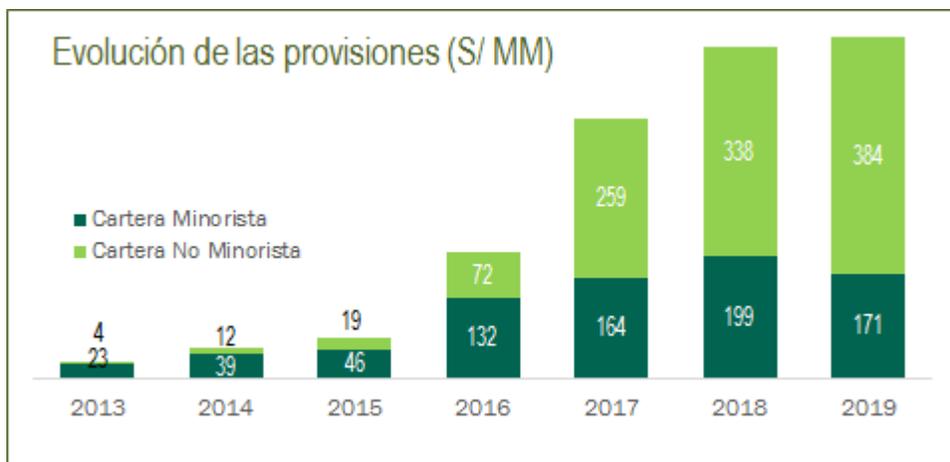
En el año 2019, se gestionó y obtuvo la indemnización de 32 créditos por un valor de S/ 599mil.



3.5 Provisiones.

El deterioro y decrecimiento de la cartera conllevaron a un aumento de las provisiones y la poca generación de ingresos, que se reflejan en los resultados financieros. El gasto de provisiones en el año 2019, ascendió a S/ 56 millones, menor al gasto de provisiones del periodo 2018 que fue S/ 208 millones, debido a las gestiones de cobranza, que ascendió a S/ 246 millones durante todo el periodo.

Por otro lado, el gasto es explicado principalmente por la maduración del deterioro de la cartera no minorista que pasaron a tener más de 24 meses en categoría de riesgo perdida por lo que se constituyó provisiones hasta el 100% de la deuda (sin garantías preferidas), además de implementación de las recomendaciones de la SBS y provisiones voluntarias.



3.6 Administración de Fondos.

3.6.1 Fondo Agroperú

El Fondo Agroperú, se crea mediante Decreto de Urgencia N°027-2009 del 23 febrero de 2009, se constituye en el brazo financiero del Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI y es administrado por Agrobanco mediante un Convenio de Comisión de Confianza. El Fondo tiene como una de sus finalidades ejecutar programas de financiamiento directos con el objeto de promover la asociatividad y el fortalecimiento organizacional de sectores relacionados con la producción de cultivos en proceso de consolidación como café, algodón, fibra de alpacas, entre otros. Adicionalmente, el Fondo tiene presencia en zonas de intervención como el VRAEM. Al cierre del año 2019, a través de dicho Fondo, se ha logrado atender con 95,444 créditos colocados en el Sector Agropecuario por un importe aproximado de 1,009 MM de Soles, que han servido para reactivar y fortalecer la agricultura familiar.

3.6.1.1 Cultivos atendidos en diferentes programas aprobados

a) Programas de Café: El Fondo, a través de los diversos programas de financiamiento directo que involucran el cultivo café, ha financiado 116,058 hectáreas con 56,196 créditos por un importe de 694, 721,452 Soles; los cuales, han sido destinados para que los caficultores del Perú, rejuvenezcan o renueven sus cafetales, y compra de deuda para la consolidación de sus obligaciones.

b) Programas de Algodón: El Fondo, a través de los diversos programas de financiamiento directo que involucran el cultivo algodón, ha financiado 1,468, 337 hectáreas con 21,694 créditos por un importe de 167, 437,943 Soles; los cuales, han sido destinados para la siembra, cosecha y comercialización de las variedades PIMA y TANGUIS, productos bandera del Perú a nivel internacional.

c) Programas de Camélidos Sudamericanos: El Fondo, a través del Programa Especial de Financiamiento de Fibra de Camélidos, promueve la asociatividad de los productores de fibra asentados en comunidades altoandinas. Mediante el Programa se ha logrado formalizar a 313 organizaciones asociativas de pequeños productores, principalmente de las regiones de Arequipa, Puno, Cusco, Ayacucho, Junín, Huancavelica y Apurímac. Con la línea revolving de S/ 22 millones se ha logrado desembolsar la suma de S/ 103 millones, desde sus inicios (2009) hasta diciembre del 2019. Así se concretaron 733 créditos, con una recuperación de S/ 89 millones.

3.6.2 Fondo de Reversión Productiva

Con este Fondo, el MINAGRI a través de AGROIDEAS –PCC aprobó 242 planes de reversión por un monto total de S/ 183.8 millones, para atender 3,400 hectáreas, en beneficio de 2582 productores ubicados en el ámbito de influencia del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro VRAEM, tanto como en Costa Sur (Ica). A la fecha se ha desembolsado el importe de S/ 138 millones.

Gestión de Riesgos

04

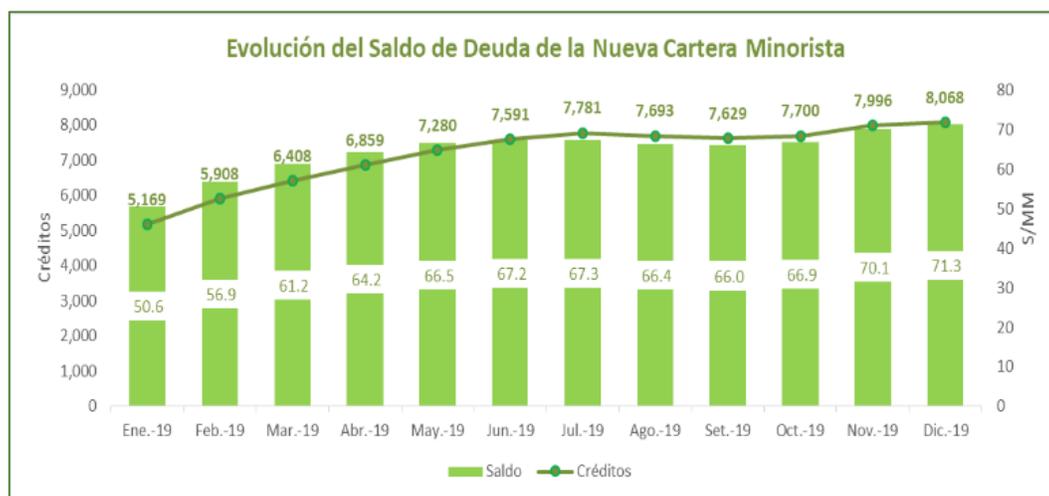
4.1 Gestión de Riesgo Crediticio

Al cierre de 2019 la cartera totalizó S/ 820 millones de los cuales el 66% correspondió a deudores No Minoristas y el restante 34% a deudores Minoristas, respecto a diciembre 2018 la cartera ha disminuido en S/ 146 millones, principalmente es explicado por qué las cobranzas y recuperaciones fueron mayores a las colocaciones durante el 2019.

La morosidad de la cartera total asciende a 84.6%, siendo la mora de los minoristas de 64.9% y en el caso de los no minoristas de 95.0%. El deterioro de la calidad de cartera y la exigencia de mayores provisiones principalmente de la cartera no minorista, se explica por diversos factores entre los que podemos encontrar: (i) Incumplimiento de pago de los clientes no minoristas otorgados antes del 2018. (ii) En cuanto la cartera minorista el deterioro fue explicado por la cartera con financiamiento destinado a engorde de ganado, cacao (control del cadmio para exportación, disminución de precios), arroz (Sogata), entre los principales.

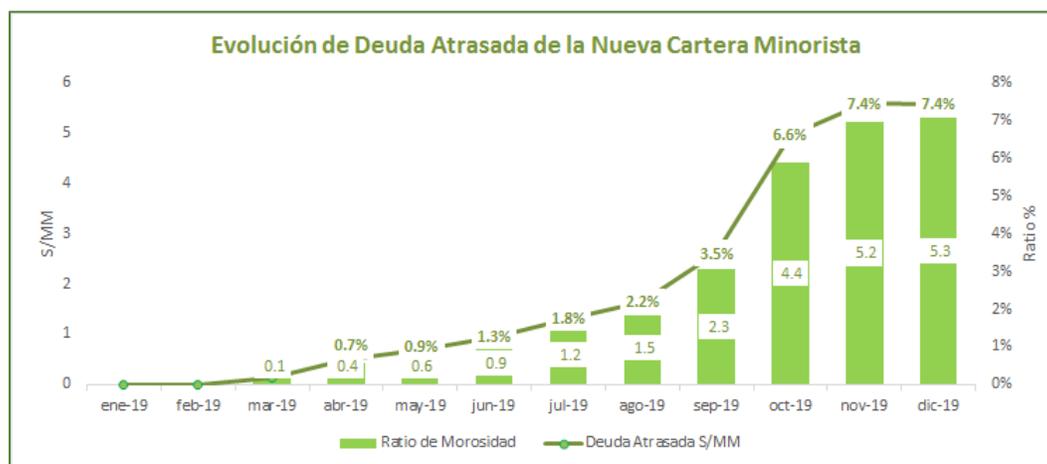
4.2 Cartera crediticia Nueva

En el año 2018, Agrobanco inicia un Plan de Reestructuración, enfocado en atender a los pequeños agricultores, denominándose “Cartera Crediticia Nueva” a todos aquellos créditos desembolsados a partir de agosto 2018. El saldo capital de la Cartera crediticia nueva minorista ha tenido un crecimiento estable a lo largo del año 2019, cerrando dic-19 en S/71.3MM. Cabe mencionar que el saldo de la cartera está concentrada principalmente en los productos de engorde de ganado en S/18.8MM, papa en S/10.2MM y cacao en S/6.8MM.



4.3 Cartera crediticia nueva en situación de vencida

La morosidad de la nueva cartera minorista ha tenido un crecimiento acelerado en el periodo Ago-19 a Dic-19, sin embargo en el último trimestre del año se ha mantenido aproximadamente estable cerrando dic-19 en S/5.3MM con un ratio de 7.4%. Al cierre de dic-19 la concentración de la morosidad corresponde principalmente a los productos de Engorde de ganado en S/1.8MM, arroz en S/1.1MM y cacao en S/0.4MM.



4.4 Gestión del Riesgo Operacional

Durante el 2019, la gestión de riesgo operacional tuvo como objetivo concientizar la metodología aplicada para la identificación y evaluación de los riesgos operacionales y la administración de los eventos de pérdida por riesgo operacional. Para lograrlo, se formalizó a los coordinadores de riesgos designados de las diferentes gerencias, a los cuales se les capacitó y se les indicó sus funciones respecto a la gestión de riesgo operacional.

Se realizaron talleres de autoevaluación de riesgos operacionales en coordinación con los coordinadores de riesgos designados, de tal manera que se pudo identificar, evaluar, definir los controles y hacer seguimiento de los riesgos en los procesos del Banco.

Se realizó la conciliación contable de los eventos informados y registrados en la Base de eventos de pérdida del Banco. Así mismo, se gestionó las incidencias reportadas a través del buzón de riesgo operacional, a fin de identificar y evaluar potenciales eventos que son registrados en el Sistema de Control Estratégico de Riesgo Operacional (CERO).

4.5 Continuidad del Negocio

En el año 2019, la Gestión de Continuidad de Negocio estuvo a cargo de la Gerencia de Riesgos, con lo cual se logró un adecuado nivel de coordinación tanto a nivel de las áreas operativas como la alta dirección. Esto permitió la ejecución de pruebas integrales tanto del Sistema IBS como también de los sistemas de respaldo de energía del Centro de Cómputo ubicado en la Oficina Principal de San Isidro.

Durante este periodo no se presentaron interrupciones importantes en los procesos de negocio. Las de mayor duración estuvieron relacionadas a la conectividad de las redes de datos en agencias y CEAR's específicas. No se tuvo interrupciones a nivel general o regional.

La implementación de procedimientos de backup automáticos por parte del área de Procesos y Tecnología es también un aspecto importante que ha contribuido a disminuir en este año los niveles de riesgo de interrupciones, los puntos objetivos de recuperación y el tiempo de recuperación objetivo de los procesos de negocio.

Las pruebas con el personal también fueron en este año un factor importante de la gestión de continuidad. Los dos simulacros y evacuaciones realizadas y el programa de capacitación contribuyeron a crear conciencia en el personal respecto a la preparación que se debe tener frente a posibles eventos que paralicen nuestras operaciones.

4.6 Seguridad de la Información

En el año 2019 los objetivos de Seguridad de Información se centraron en el fortalecimiento de las normas internas básicas de este sistema de gestión. La actualización de la Política de Seguridad de Información, el Reglamento y Manual de Procedimientos permitieron evidenciar ante nuestro regulador - SBS un nivel de implementación acorde con nuestro tamaño y procesos de negocio.

Adicionalmente, en ese año la Unidad de Seguridad de Información pasó a formar parte de la Gerencia de Riesgos, con lo cual se fortalece el rol independiente y de liderazgo que se necesita para lograr una adecuada implementación del este sistema en todas las áreas involucradas de la organización. Sobre esta base se ha podido planificar y ejecutar ordenadamente el ciclo de mejora continua, especialmente en la gestión de accesos a los sistemas del Banco.

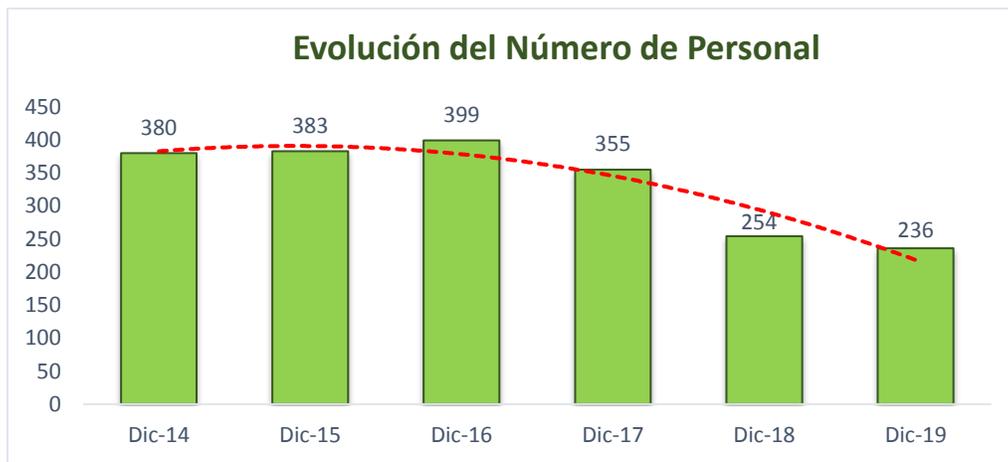
Todo esto con la finalidad de brindar a nuestros clientes la seguridad de que su información es protegida adecuadamente bajo los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad. Como resultado, no se materializó ningún evento de pérdida relacionados a información por este motivo en el 2019.

Gestión Administrativa

05

5.1 Gestión de Recursos Humanos.

Continuando con la reorganización del Banco, se logró reducir en 7 % del personal en planilla con respecto a diciembre del año 2018. Es decir al cierre de diciembre de 2019 se registró un total de 236 colaboradores.



5.2 Gestión de Recursos Logísticos.

Al cierre del 2019, Agrobanco contaba con una oficina principal, 25 oficinas regionales, 11 oficinas especiales, 21 centros especiales de atención CEAR.

5.3 Gestión de Recursos Tecnológicos.

Al cierre del 2019, se desarrollaron los siguientes proyectos de interés para el BANCO:

- Sistema Web/Mobil de Visitas de Campo, que permite al Banco registrar en línea el resultado de las visitas en el campo (predio del productor), geolocalizar los predios y tomar y almacenar fotos de éste.
- Sistema de Alerta de Lavado de Activos con Scoring, que provee las alertas de posibles operaciones sospechosas, para su posterior evaluación, control y seguimiento, así mismo se elaboró e implementó un score que otorga una puntuación del crédito que es revisado y monitoreado por el Oficial de Cumplimiento.
- Dashborad de KPIs del Banco, que muestra en un solo tablero la información actualizada de los principales indicadores de cumplimiento de objetivos.

Gestión Financiera

06

6.1 Situación Financiera.

Al cierre del 2019, los indicadores de rentabilidad, ROEA y ROAA alcanzaron niveles de -40.5% y -16.6%, respectivamente, siendo el resultado neto de -S/ 94.3 millones, explicado principalmente por un deterioro de cartera y la reducción de desembolsos de créditos y el nivel de cumplimiento del Resultado Neto del Ejercicio alcanzó el 86%, con una ejecución de -S/ 94.3 millones respecto a su meta de -S/82.5 millones, explicado principalmente por una menor cartera de créditos relacionados a menor volumen de desembolsos.

- Los Ingresos financieros por Cartera de Créditos Directos al cierre de 2019 (S/ 34.0 MM) disminuyó en 53% respecto al año anterior (S/ 72.3 MM), debido principalmente al menor volumen de cartera vigente como consecuencia de los bajos niveles de colocación desde el 2017 al 2019 y al deterioro de cartera de créditos.
- Los gastos por intereses al cierre de 2019 (S/ 17.8 MM) disminuyeron en 60% respecto al año anterior (S/ 44.6 MM), explicado principalmente por amortizaciones de deuda, relacionadas a menores necesidades de liquidez ante menor volumen de colocaciones.

De esta manera, al cierre del 2019, se finalizó con los siguientes indicadores:

Ratio	Valor
Pérdida	S/ 94.3 MM
Cartera Atrasada	S/ 693.9 MM
Ratio de Morosidad	84.6%
Ratio de Morosidad Minorista	64.9%
Ratio de Morosidad No Minorista	95.0%
Ratio de Morosidad de Nuevos créditos desembolsados desde agosto 2018 (Nuevo Modelo de Negocio)	11.9%
Eficiencia en Gastos	198%
Cobertura de Provisiones	
Cartera Atrasada	79.9%
Cartera de Alto Riesgo	77.9%

6.2 Balance general

El Activo Total al cierre de 2019 (S/ 316.8 MM) disminuyó en 54% respecto al año anterior (S/ 686.3 MM), debido principalmente a la reducción de créditos por menor volumen de colocación y a la

reducción del disponible explicado principalmente por el pago de obligaciones financieras en diciembre 2019.

- El Disponible al cierre de 2019 (S/ 42.9 MM) disminuyó en 78% respecto al año anterior (S/ 199.5 MM), debido principalmente al pago de obligaciones financieras por endeudamiento con COFIDE y Banco de la Nación, explicado por menores necesidades de liquidez ante un menor nivel de desembolsos de créditos.
- La Cartera de Créditos Neto al cierre de 2019 (S/ 234.9 MM) disminuyó en 43% respecto al año anterior (S/ 412 MM), debido principalmente a la disminución de las colocaciones y a las mayores provisiones crediticias.

El Pasivo Total al cierre de 2019 (S/ 146.4 MM) disminuyó en 65% respecto al año anterior (S/ 418.3 MM), debido principalmente a la cancelación de adeudos y obligaciones con COFIDE y Banco de la Nación.

El Patrimonio Total al cierre de 2019 (S/ 170.4 MM) disminuyó en 36% respecto al año anterior (S/ 268.0 MM), debido principalmente a las pérdidas del ejercicio derivadas de menor volumen de cartera con menores desembolsos, acompañado de un deterioro de cartera antigua desembolsada durante el 2013 y 2016 que trajo al 2019 la necesidad de provisiones de créditos que impactaron en pérdidas para el Banco.



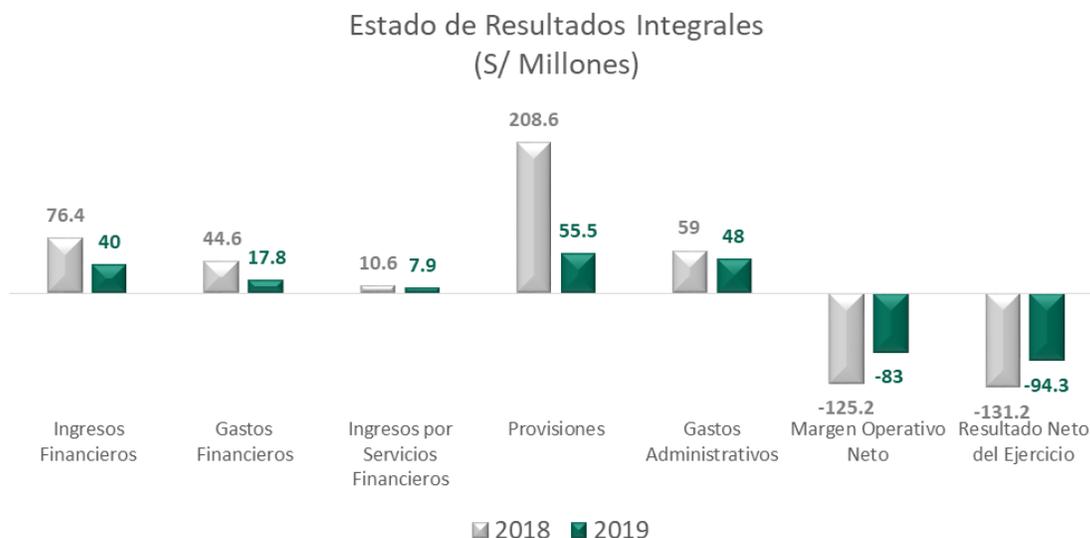
6.3 Estado de ganancias y pérdidas

Los Ingresos por Interés al cierre de 2019 (S/ 39.9 MM) disminuyó en 48% respecto al año anterior (S/ 76.4 MM), debido principalmente a menores ingresos de cartera de créditos relacionadas al menor volumen de cartera vigente como consecuencia de los bajos niveles de colocación desde el 2017 al 2019 y al deterioro de cartera explicada principalmente por los malos créditos desembolsados desde el 2013 al 2016.

Los Gastos por Intereses al cierre de 2019 (S/ 17.8 MM) disminuyeron en 60% respecto al año anterior (S/ 44.6 MM), explicado principalmente por amortizaciones de deuda, cabe resaltar que en diciembre del 2019 se realizó un prepago de la Deuda a COFIDE por USD 34.4 millones, lo cual conllevará para el siguiente año en una reducción de gastos financieros.

Las Provisiones de Créditos al cierre de 2019 (S/ 55.6 MM) disminuyeron en 73% respecto al año anterior (S/ 208.6 MM), si bien es cierto que incrementó el deterioro de la cartera de créditos por los desembolsos otorgados desde el 2013 al 2016, este deterioro en su mayoría fue provisionado desde el 2017 con S/ 270.6 MM, 2018 con S/ 208.6 y en el 2019 con S/ 55.6 MM

Los Gastos de Administración al cierre de 2019 (S/ 48.3 MM) disminuyeron en 18% respecto al año anterior (S/ 59.0 MM), explicado principalmente por optimizaciones del personal frente al menor volumen de ingresos derivados de una cartera deteriorada.



6.4 Ratios financieros

La gestión de la empresa medida a través de sus principales ratios financieros mostró los siguientes resultados:

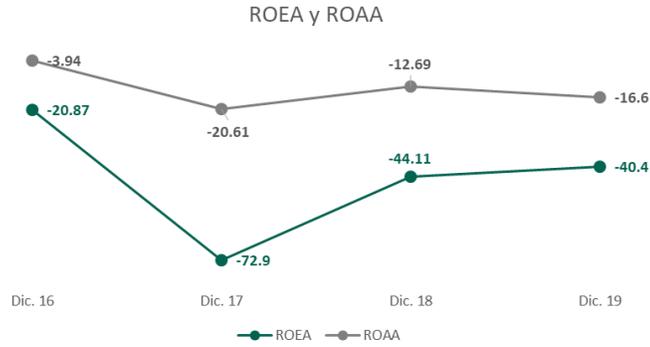
a. Rentabilidad sobre patrimonio (ROEA: utilidad neta anualizada/ patrimonio promedio).

El nivel de cumplimiento fue del 89% con respecto a su meta de -45.28%.

La ejecución fue de -40.5% registrando una recuperación respecto a la ejecución del 2018 que alcanzó los -44.1% explicada principalmente por menores pérdidas derivadas de menores provisiones de créditos, optimización del gasto administrativo y menores gastos de interés por deuda relacionadas a amortizaciones.

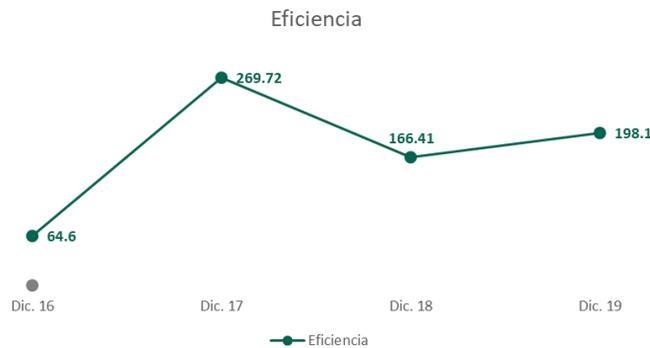
b. Rentabilidad sobre activos (ROAA: utilidad neta anualizada/activo promedio)

La ejecución fue de -16.6% registrando un deterioro respecto a la ejecución del 2018 que alcanzó los -12.7% explicada principalmente por un deterioro del activo promedio pasando de S/ 686.4 millones al cierre del 2018 a S/ 316.8 millones al cierre del 2019, explicado principalmente por el deterioro de la cartera de créditos y la reducción de su volumen conjuntamente con la reducción del disponible relacionado a la amortización de deuda con COFIDE por USD 34.4 millones.



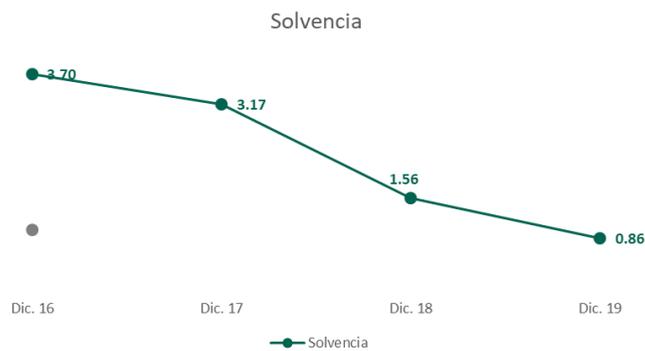
c. Eficiencia

La ejecución del indicador Gastos Operativos 12m/ Margen Financiero Total fue de 198% registrando un deterioro respecto a la ejecución del 2018 que alcanzó el 166.4%, si bien es cierto que los gastos administrativos se redujeron en 15.6% la reducción del Margen Financiero fue mayor con 29.1% explicado principalmente por una reducción de Ingresos Financieros derivados de un menor volumen de cartera con mayor deterioro.



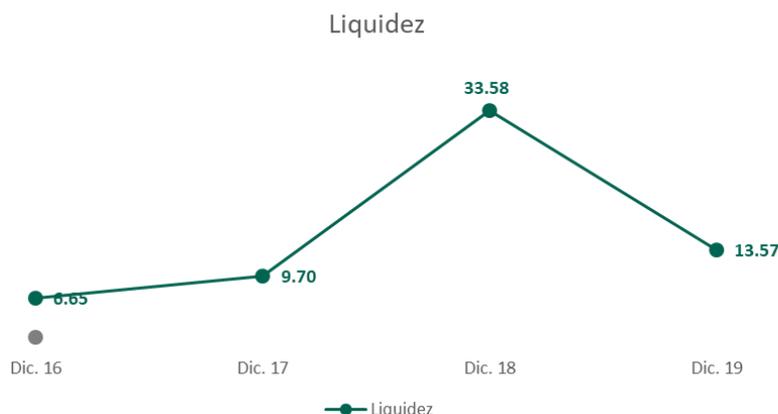
d. Solvencia

El índice solvencia presentó una mejora en el 2019 alcanzando los 0.86 respecto al ejecutado al cierre del 2018 de 1.56, si bien es cierto el patrimonio presentó una reducción del 36% durante el año, la mejora del índice se explica por una reducción mayor de los pasivos en 65% relacionados a amortizaciones de deuda ante menores requerimientos de liquidez con menor volumen de desembolsos.



e. Liquidez

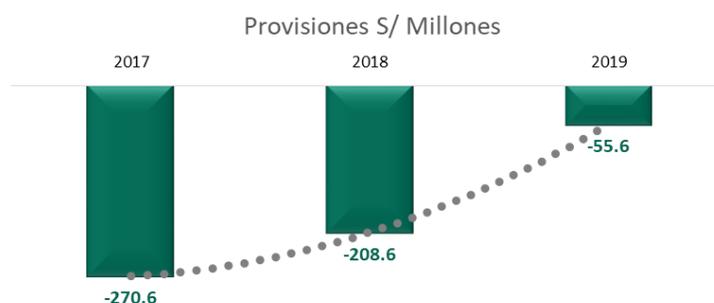
El índice de liquidez al cierre del 2019 alcanzó los 13.6 presentando una reducción respecto al ejecutado en el 2018 de 29.1, si bien es cierto que el activo total presentó un deterioro de 54% la reducción de la liquidez se explica por una mayor reducción del disponible en 78%, el cual esta explicado principalmente por la amortización de deuda realizada en diciembre del 2019 orientado a reducir los gastos financieros para el siguiente ejercicio ante menor necesidad de liquidez para desembolsos.



6.5 Provisiones

La cartera de créditos antigua, derivadas de los créditos desembolsados del 2013 al 2016 con alto deterioro de la cartera, el cual demandó la provisión durante el 2017 al 2019, y la evolución de las provisiones se muestra en el cuadro a continuación.

Al cierre del 2019, el stock de provisiones de cartera, ingresos diferidos y rendimientos devengados de la cartera activa ascienden a S/ 554.4 millones, S/ 37.6 millones y S/ 7 millones, respectivamente, que a su vez determinan una cartera de créditos neta de S/ 234.9 MM en el Estado de Situación Financiera. Durante el ejercicio 2019 las provisiones de créditos alcanzaron los S/ 55.6 Millones y presentó una pronunciada de 73% en relación al 2018.



6.6 Adeudos y Obligaciones Financieras (Fondeo)

El fondeo para el año 2019 se redujo en S/ 154.3 millones, debido principalmente a las amortizaciones realizadas durante el año por un total de USD 45.7 millones a COFIDE y con S/ 7.4 millones al Banco de la Nación, explicadas principalmente por el pago de amortización realizado en diciembre del 2019 en atención a menores necesidades de liquidez por bajo nivel de desembolsos.

6.7 Modelo Operativo

Agrobanco tiene dos fuentes de financiamiento para otorgar créditos:

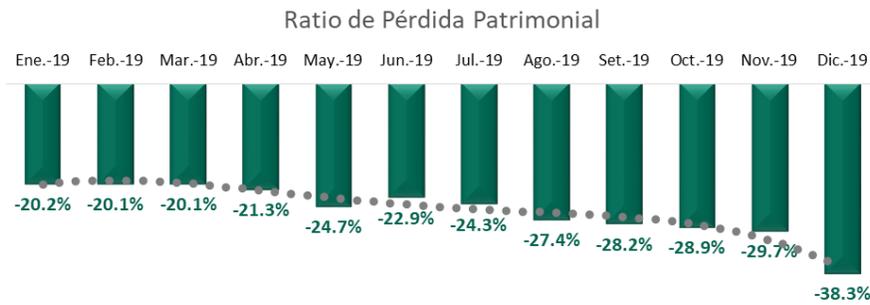
- Fondos adeudados provenientes de instituciones financieras nacionales que exigen determinadas condiciones y son los que se usan regularmente para financiar a sus clientes, y que con la Ley N° 30893, requieren autorización del accionista FONAFE.
- Fondos que asigna el Estado Peruano, que son canalizados a través de FONAFE, mediante incrementos de capital.

Al 2019, los fondos adeudados fueron de S/ 398 millones y el capital de Agrobanco fue S/ 825.5 millones.

6.8 Aumento de capital

En el año 2019 Agrobanco no recibió aportes de capital a diferencia de los años pasados, donde el aporte de capital estaba orientado principalmente a fortalecer el patrimonio del Banco y permanecer dentro de los límites regulatorios de un ratio de pérdida patrimonial mayor al - 40%.

Durante el ejercicio 2019 Agrobanco redujo la pérdida a S/ -94.3 Millones, respecto a los S/ -131.2 Millones del 2018 y los S/ -339.6 Millones del 2017, explicado principalmente por menores provisiones de créditos, sumados conjuntamente con menor gasto administrativo relacionado a una optimización del tamaño del Banco y una reducción de deuda relacionada a menor volumen de créditos.



Cumplimiento del Plan Operativo Institucional

07

- a) El Indicador de eficiencia operativa alcanzó un cumplimiento de 92% con una ejecución de 100.56 % respecto a su meta de 109.38 %, debido a la optimización del personal del Banco acompañado de una reducción de gastos administrativos.
- b) El Indicador margen financiero neto de costos operativos alcanzó un cumplimiento del 107% con una ejecución de S/ -26 millones respecto a su meta de S/ -28 millones, explicado principalmente debido a la optimización del personal del Banco acompañado de una reducción de gastos administrativos.
- c) El ROE al cierre del año alcanzó un cumplimiento de 111% con una ejecución de -40.45% respecto a su meta de -45.28%, explicado principalmente por menores provisiones, menor gasto administrativo y menor gasto de servicio de deuda de lo planificado.
- d) El Número de clientes atendidos alcanzó una ejecución del 97% con una ejecución de 14,604 respecto a su meta de 15,000.
- e) El Importe de Créditos Desembolsados alcanzó una ejecución del 87% con una ejecución de S/ 104.89 MM en el año respecto a su meta de S/ 120.00 MM, considerando que durante el 2019 estaba en proceso de implementación: (i) las medidas de incremento de productividad con la adecuación de perfiles, capacitaciones y la remuneración variable establecida en el Plan de Reestructuración y (ii) el fondo de inclusión financiera al pequeño productor agropecuario – FIFPPA.
- f) El nivel de recuperaciones de la cartera atrasada alcanzó un cumplimiento del 79% con una ejecución de S/ 51.9 millones respecto a su meta anual de S/ 66 millones.
- g) El Indicador de mora contable de los nuevos créditos desembolsados desde agosto del 2018 alcanzó un cumplimiento de 81% con una ejecución de 11.9% respecto a su meta de 10.00%. En cuanto a la composición por tipo de cliente la cartera Minorista presenta una mora de 7.4%, la cual se mantuvo estable durante el último trimestre 2019, y la cartera no minorista presenta una mora de 100% por un crédito a Costash.
- h) El Indicador de costo promedio de la Deuda, al cierre del 2019 alcanzó un cumplimiento del 83% con una ejecución de 8.64% respecto a su meta de 7.40%, debido al pago de la deuda de \$34.4 MM de dólares de COFIDE, porque el banco actualmente no realiza préstamos en dólares y busca no tener impactos de riesgo cambiario.

Control Interno y Buen Gobierno Corporativo

08

8.1 Sistema de Control Interno

El sistema de control interno contiene principios encaminados a la búsqueda de eficiencia y eficacia operacional, al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la prevención y mitigación de la ocurrencia de fraudes, la realización de una gestión adecuada de los riesgos, la creación de mecanismos que permitan la revelación de información financiera fiable, y asegurar que el Banco cumpla con las disposiciones que regulen su actividad.

En ese sentido, con la finalidad de fortalecer sus controles, el Banco Agropecuario ha venido desarrollando actividades contenidas en cada una de las etapas establecidas para dicha implementación. Siendo regulado tanto por la Contraloría General de la República y FONAFE.

8.1.1 Implementación del sistema de control interno

Al cierre del 2019, el Banco obtuvo una calificación de 2.83 que representa un porcentaje de cumplimiento de 56.51%. Por lo que se realiza una tarea permanente de mantener actualizados y documentados los procesos, considerando la coyuntura actual, que implica el compromiso todo el personal.

8.2 Implementación del Código del Buen Gobierno Corporativo

El Banco Agropecuario - Agrobanco ha asumido el firme compromiso de Implementar mejores estándares de Buen Gobierno Corporativo (BGC), como empresa de propiedad del Estado que, además de su condición de institución financiera de desarrollo, está focalizada en el sector agropecuario, es así que AGROBANCO instituye sus bases para un Buen Gobierno Corporativo, siendo uno de los indicadores de este avance, la autoevaluación anual del cumplimiento de la implementación de principios de Buen Gobierno Corporativo, para la empresas bajo al ámbito de FONAFE.

En la autoevaluación correspondiente al periodo 2019, AGROBANCO logró un porcentaje de cumplimiento de 59.54% manteniéndonos en un nivel de madurez útil para el Buen Gobierno Corporativo (BGC) del Banco (Nivel de madurez 2²), se aprecia una mejora con respecto al periodo anterior, en cual el porcentaje de cumplimiento de la implementación de principios de Buen Gobierno Corporativo obtenido fue de 40.26%.

Gobierno Corporativo no es el mero cumplimiento de normas, ni una evaluación para poner una nota a cada empresa. Se trata de un cambio de mentalidad, una nueva forma de hacer las cosas al interior de la empresa, para la adecuada implementación, se debe contar con el compromiso e involucramiento de todas las gerencias, así como el establecimiento de equipos de trabajo multidisciplinarios y una comunicación fluida y continua entre todos, ya que somos conscientes que no basta con tener los documentos sino implementarlos y gestionarlos.

² Metodología para el monitoreo de la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Empresas de la Corporación FONAFE

