



# Plan Estratégico 2009 - 2013

Aprobado en Sesión de Directorio N°224 del  
27 de abril de 2011  
Y ratificado en Sesión de Directorio N°230 del  
15 de julio de 2011

San Isidro, Julio de 2011

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

ROL

- RESEÑA HISTÓRICA

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

DIAGNÓSTICO GENERAL

- ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
- ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

MAPA ESTRATÉGICO

## INTRODUCCIÓN

La elaboración del Plan Estratégico de Agrobanco 2009-2013 se realiza 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 para Agrobanco y de la Directiva de Formulación de Plan Estratégico de las Empresas bajo el ámbito de Fonafe, aprobado en Acuerdo de Directorio N°001-2008/019-FONAFE y publicada el 05 de diciembre de 2008 en el Diario Oficial El Peruano.

La reformulación del Plan Estratégico empezó los días 7 y 8 de enero 2011, en los que se convocó a los Directores, Gerentes y Ejecutivos revisar la visión, misión FODA y objetivos estratégicos. Se contó con el apoyo de un moderador de la empresa BBOC S.A.C. Luego la Oficina de Desarrollo, encargada de la formulación y seguimiento del Plan Estratégico, coordinó con el Área Comercial y el Área de Finanzas para fijar las metas de colocaciones y resultados financieros.

El Plan Estratégico 2009-2013 fue aprobado por el Directorio de Agrobanco, en la Sesión N°224 del 27 de abril de 2011. Luego Agrobanco envió a FONAFE la matriz estratégica en la que se consolidan los objetivos, indicadores y metas del Plan Estratégico, la cual fue aprobada por el Directorio de FONAFE, Mediante Acuerdo N°001-2011/016-FONAFE. Siguiendo los procedimientos que establece FONAFE, el Plan Estratégico 2009-2013 fue ratificado por el Directorio de Agrobanco en la Sesión N° 230 del 15 de julio de 2011.

**ROL**

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.

**Reseña Histórica**

El Banco Agropecuario, desde su creación mediante la Ley N° 27603 se integra al sistema financiero nacional dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario. Con la publicación de la Ley N° 29064-Ley de relanzamiento del Banco Agropecuario-AGROBANCO, representa el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en las actividades agrícola, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades.

El Banco Agropecuario- Agrobanco en su rol de institución de desarrollo prioriza las colocaciones directas a los productores, complementan este esfuerzo en operación de banca de segundo piso, a través de instrumentos financieros regulados y supervisados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Como parte de los esfuerzos por atender las necesidades de los productores agropecuarios, y promover la asociatividad, Agrobanco desarrolla ha creado nuevos productos financieros ajustados a las necesidades de los productores. En el 2008, se implementó el Crédito Agroequipo, destinado a financiar equipos para la agricultura de manera individual y asociada; el Crédito Solidario, destinado a financiar a pequeños productores miembros de comunidades campesinas de zonas de pobreza, que no cuentan con garantías, con la condición que se comprometan al pago de sus deudas de manera solidaria; y el Seguro de Vida Desgravamen, que asegura el retorno del préstamo en caso de fallecimiento del prestatario.

Agrobanco, ha orientado sus esfuerzos en acercarse al cliente, ampliando la cobertura de atención mediante su red de Oficinas ubicadas en las zonas más alejadas de nuestro país.

La capacitación y asistencia técnica se considera un valor agregado esencial que Agrobanco brinda a sus clientes. Hasta el 31 de diciembre 2008 se han capacitado más de 6,000 productores para promover la mejora de sus competencias y permitirles mayores niveles de productividad y con ello incrementar su capacidad de pago y generación de ingresos en su correspondiente inclusión en la economía.

Durante el año 2008 Agrobanco cumplió con realizar las gestiones para cumplir con el mandato de la Ley PREDA, que autoriza que realice la compra de la cartera a las Instituciones del Sistema Financiero Nacional de las deudas vencidas hasta el 31/12/2007.

Asimismo, durante el año 2009 se inició el desarrollo a nivel de software del Producto Estandarizado Automatizado PEA, que ha permitido reducir significativamente los tiempos de evaluación crediticia, estandarizar de manera objetiva los criterios de aceptación de riesgos y atender a los productores con oportunidad en el desembolso de sus créditos. El producto entrará en producción gradualmente a partir del mes de marzo

de 2010 y en el mes de junio se contará con todas las oficinas de atención de Agrobanco operando con el nuevo sistema.

Durante el año 2009 se abrieron 34 Centros Especiales de Atención Remota, convirtiéndose 2 oficinas que brindaban servicio de orientación y asesoría en CEAR, y se abrieron 32 nuevos CEAR, pasando de 19 en el año 2008 a 51 a fines del año 2009, de esta manera se cumple con el objetivo del Banco de estar más cerca del productor para disminuir costos de traslado y de oportunidad al ahorrarle el tiempo destinado a realizar trámites para dedicarlo en actividades de producción en sus predios.

Con la responsabilidad y el compromiso con la misión y objetivos institucionales, el Banco Agropecuario-Agrobanco plantea estrategias principales para su acción en las que figuran: 1) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación en el servicio, 2) Conservación de la cartera, mejoramiento de Procesos y políticas comerciales y de riesgos, 3) Contar con Estados Financieros auditados y aprobados por la Junta General de Accionistas, 4) Automatización de los principales procesos operativos, 5) Conservación de la cartera con el Seguro Agrario, 6) Financiamiento a organizaciones públicas con presencia efectiva en el Sector Agropecuario, 7) Profesionalización del personal del Banco, 8) Descentralización de la operativa comercial y de riesgos, 9) Creación e implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia. En tal sentido, ha fortalecido la contribución en la promoción del crecimiento y desarrollo de los pequeños y medianos productores preferentemente asociados y la inclusión en la economía moderna.

### **MISIÓN**

Brindar soluciones financieras innovadoras, competitivas y efectivas para el desarrollo de los empresarios agropecuarios, promoviendo la asistencia técnica y la capacitación.

### **VISIÓN**

Ser los aliados estratégicos en el desarrollo del sector rural, haciendo del productor agropecuario un empresario del campo

### **VALORES**

Orientación al cliente, trabajo en equipo, vocación de servicio, transparencia.

### **DIAGNOSTICO GENERAL**

#### **• ANALISIS DEL MACROAMBIENTE**

La tendencia de la economía peruana para el 2011, se muestra favorable, debido al crecimiento generado por la demanda interna y la inversión nacional e internacional y debido a la tendencia de estabilidad o crecimiento moderado de precios en los commodities.

Respecto al financiamiento del sector agropecuario, existe demanda insatisfecha tanto para capital de trabajo, como para la mecanización y tecnificación del agro, lo cual representa una oportunidad para Agrobanco.

Sin embargo, por ser Agrobanco un banco del estado y atender exclusivamente al sector agropecuario, tiene el riesgo de no pago de los créditos, debido a temas políticos, desastres naturales, y volatilidad de precios.

Para mitigar este riesgo, Agrobanco está desarrollando la Campaña del Buen Pagador, a través de la entrega de premios a los que pagan puntualmente y de la difusión de otros beneficios como otros préstamos.

Para el caso de desastres naturales, se está gestionando el subsidio del seguro Agrario. A la fecha se tiene la propuesta de una compañía de seguro.

El siguiente cuadro, resume las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento del negocio y del sector	1.Falta de disponibilidad de recursos financieros y captación de recursos nacionales e internacionales.
2. Red comercial a nivel nacional	2.Injerencia política y sus consecuencias (rotación de personal)
3. Tasas de interés activas competitivas	3.Procesos y sistemas lentos y centralizados
4. Asistencia técnica diferenciada y capacitación	4.Fuerza de ventas tercerizada
5. Subsidios para asistencia técnica	5.Cultura organizacional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Demanda insatisfecha en el campo	1.Cultura del no pago / Políticas de condonación de deuda
2.Nueva infraestructural vial	2.Ingreso de banca comercial en el sector
3.Perú como marca gastronómica	3.Cambio climático y fenómenos naturales
4.Crecimiento económico nacional	4. Legislación cambiante
5.Acuerdos de libre comercio	5.Volatilidad de precios
6.Inversiones privadas en el campo	

#### • ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Una de las fortalezas más importantes de Agrobanco es ser un banco de desarrollo, especializado en el sector agropecuario, lo cual se refleja en el primer lugar que ocupa en las colocaciones de las instituciones microfinancieras en el sector agropecuario, y al destino del 100% de sus colocaciones a este sector a pequeños y medianos productores. El nivel de colocaciones de primer piso ha ido creciendo a partir del 2007, en la que se promulgó la Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario.

En el siguiente cuadro se muestra el saldo de colocaciones en las microfinanzas de las instituciones microfinancieras (IMF's) y el saldo de colocaciones de Agrobanco.

**Saldo de Colocaciones Microfinanzas y en el Sector Agropecuario  
2010 (Miles de Nuevos Soles)**

	Total Colocaciones Microfinanzas	Sector Agropecuario - Microfinanzas	Sector Agropecuario Microfinanzas (%)
Empresas Financieras	5,078,881	135,675	3%
CMAC	8,470,283	539,198	6%
CRAC	1,777,648	363,264	20%
Edpymes	988,110	76,056	8%
Agrobanco (*)	262,037	262,037	100%
<b>Total</b>	<b>16,576,959</b>	<b>1,376,230</b>	<b>8%</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

(\*) Colocaciones de primer piso

**Ranking de Instituciones de Micro finanzas -IMF's – Saldo de Colocaciones a Dic. 2010 en el Sector Agropecuario – Miles de N.Soles**

<b>AGROBANCO</b>	262,037
CRAC Nuestra Gente	155,258
CMAC Piura	100,975
CMAC Sullana	99,536
CMAC Trujillo	94,632
CRAC Señor de Luren	80,158
CRAC Profinanzas	55,161
CMAC Arequipa	46,995
CMAC Paita	43,884
CMAC Huancayo	39,966
CMAC Ica	33,259
CRAC Los Andes	32,474
CMAC Del Santa	26,597
EDPYME Nueva Visión	23,896
CMAC Tacna	20,789
EDPYME Alternativa	14,973
CRAC Chavín	11,928
CRAC Credinka	11,066
CRAC Sipán	7,011
Otros	215635
<b>Total</b>	<b>1,376,230</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

AGROBANCO cuenta con la oficina principal en Lima, 13 oficinas en provincia y 60 Centros Especializados de Atención Remota – CEAR, cercanos a los valles más importantes del interior con el objetivo de estar más cerca del productor para ahorrarle costos de traslado y tiempo. En estas oficinas se evalúan los créditos y los desembolsos y pagos de los mismos se realizan a través de la red de agencias del Banco de la Nación a nivel nacional.

Asimismo, se cuenta con los siguientes proyectos en proceso de desarrollo, orientados a atender las necesidades de los productores agropecuarios.

- Desarrollo de la Tarjeta de Débito Agropecuaria.
- Implementación del Seguro Agrario.
- Implementación del Seguro por Incapacidad Temporal.
- Agro-maquinaria Municipal Rural, Agroequipo (nuevos proveedores), Riego Tecnificado.

Además, Agrobanco brinda capacitación y asistencia técnica a productores agropecuarios a nivel nacional, a través del Fondo Agroasiste, que administra en calidad de comisión de confianza.

Durante el año de 2010, con los recursos de AGROASISTE, se ha capacitado a 10,273 productores agropecuarios, sobre todo de la zona de sierra y selva.

Asimismo se han capacitado 440 analistas de crédito, trainees (practicantes) y operadores de crédito procedentes de todas las oficinas regionales con cursos a distancia y cursos presenciales en temas de gestión de créditos y en temas agropecuarios. Se han realizado 121 análisis de fertilidad de suelos en predios de los mejores clientes del Banco.

Las capacitaciones se realizaron en coordinación con instituciones dependientes del Ministerio de Agricultura como el Instituto Nacional de Innovación Agrícola – INIA, Proyecto Subsectorial de Irrigaciones (PSI), Servicio Nacional de Sanidad Agraria –

SENASA, Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), Programa de Desarrollo Agrario Rural – AGRORURAL, también han participado otras Instituciones como CARITAS, CITEvid (Ministerio de la Producción).

No obstante, las fortalezas y oportunidades de mejora, Agrobanco enfrenta debilidades para lo cual se están tomando las medidas necesarias para que no limiten las perspectivas de crecimiento del banco ni el cumplimiento de sus objetivos.

Para llegar al nivel de colocaciones del año 2010, se utilizaron al 100% la capacidad de recursos de Agrobanco para atender créditos, lo cual refleja la necesidad de Agrobanco de captar fondos. El problema es que los estados financieros de ejercicios anteriores (2005, 2006, 2007, 2008, 2009), no resultaron con opinión favorable, y esto limita la oportunidad de lograr mayor apalancamiento y atender a más productores agropecuarios, que cada vez demandan más nuestros créditos. Por esta razón, el Plan Estratégico considera como un aspecto relevante el saneamiento de los estados financieros.

En el 2011, Agrobanco ha logrado que los estados financieros del ejercicio 2005 pasaran de opinión “con salvedades” a “opinión sin calificación”. La Junta General de Accionistas de Fonafe aprobó esta opinión. Para sanear los EEFF de los ejercicios 2006 y 2007 se está coordinando con Portal Vega y Asociados. Para los EEFF del 2008, Deloitte se abstuvo en dar opinión, debido a limitaciones al alcance de su trabajo y deficiencias en el Sistema de Control Interno. Para los EEFF 2009, la opinión de Deloitte fue “con salvedades”. No obstante de las 75 recomendaciones se implementaron 58, 15 están en proceso y 2 están por implementar.

Respecto a los procesos, estos aun presentan deficiencias, por lo que se está desarrollando los siguientes proyectos:

- Interconexión con el Banco de la Nación
- Servicio de Recaudación con el BCP
- Implementación del Proyecto de Descentralización
- Implementación de mejoras tecnológicas: GPS y Telefonía WAP

Por otra parte, la injerencia política y cambios de organización, genera cambios, como rotación de personal, lo cual hace difícil interiorizar una cultura organizacional a todos los colaboradores del banco.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Agrobanco, a pesar de no estar adscrito al Ministerio de Agricultura, está alineado con la política nacional del sector agropecuario, por ser un banco de desarrollo. Los objetivos estratégicos del Ministerio de Agricultura son los siguientes:

	<b>Objetivos estratégicos del Ministerio de Agricultura (MINAG)</b>
I	Elevar el nivel de Competitividad de la actividad Agraria.
II	Lograr el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales y la biodiversidad.
III	Lograr el acceso a los servicios básicos y productivos por parte del pequeño productor agrario.

Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2007-2011, aprobado el 9 de setiembre de 2010, mediante Resolución Ministerial N°573 – 210 - AG

Además, Agrobanco, considera para formular sus objetivos estratégicos, los lineamientos de FONAFE, que son los siguientes:

	<b>Lineamientos del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) para Agrobanco</b>
A	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos
B	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado.
C	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE
D	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal
E	Promover la transparencia en la Gestión de las Empresas del Holding y Encargos

Plan Estratégico FONAFE 2009-2013, aprobado el 15 de mayo de 2009, mediante Acuerdo de Directorio N°012/006-FONAFE

En el siguiente cuadro, se muestra la relación de los objetivos estratégicos y operativos de Agrobanco, con los objetivos estratégicos del Ministerio de Agricultura (MINAG) y de FONAFE

OBJETIVOS AGROBANCO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	MINAG	FONAFE
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Lograr la sostenibilidad económica del Banco	I	A
Objetivo Específico 1: Incrementar la rentabilidad del banco.	I	A
Objetivo Específico 2 Mantener bajos niveles de morosidad respecto a otras entidades microfinancieras.	I	A
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado.	I - III	A
Objetivo Específico 1: Lograr el saneamiento de los estados financieros de años anteriores y tener Estados Financieros con opinión favorable para los años posteriores	I - III	A
Objetivo Específico 2: Conseguir fuentes de fondeo	I - III	A
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los micro y pequeños productores	I - III	B
Objetivo Específico 1 Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados en el rubro agropecuario.	I - III	B
Objetivo Específico 2: Tener el liderazgo en las micro finanzas del sector agropecuario.	I - III	B
Objetivo Específico 3: Innovar la capacitación y asistencia técnica para los clientes del banco.	I - III	B
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Ser reconocidos como un banco transparente.		E
Objetivo Específico 4: Velar por el cumplimiento de las normas de transparencia, con orientación hacia nuestro público objetivo.	I - III	E
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Contar con procesos eficientes	I - III	C
Objetivo Específico 1: Realizar los desembolsos en tiempo oportuno, de acuerdo a estacionalidad de los clientes	I - III	C
Objetivo Específico 2: Utilizar los recursos con eficiencia	I	C
Objetivo Específico 3: Automatizar los procesos crediticios	I - III	C
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Contar con una cultura organizacional	I - III	D
Objetivo Específico 1: Contar con personal con adecuadas competencias técnicas, profesionales, de gestión y personales	I - III	D
Objetivo Específico 2: Lograr que el personal se sienta satisfecho e identificado con el banco	I	D

**ESTRATEGIAS**

Como consecuencia del diagnóstico estratégico realizado por el equipo de trabajo del Banco, se plantearon las principales estrategias, las mismas que se detallan a continuación:

1. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Lograr la sostenibilidad económica del Banco

- a. **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Incrementar la rentabilidad del Banco

**ESTRATEGIA**

- 1) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación en el servicio.
- 2) Conservación y ampliación de la cartera, mejoramiento de procesos y políticas comerciales y de riesgos.
- 3) Conservación de la cartera con el Seguro Agrario
- 4) Profesionalización del Personal del Banco

- b. **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Mantener bajos niveles de morosidad respecto a otras entidades microfinancieras.

**ESTRATEGIA**

- 1) Automatización de los principales procesos operativos
- 2) Descentralización de la Operativa Comercial y de Riesgos

2. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado

- c. **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Lograr el saneamiento de los estados financieros de años anteriores y tener Estados Financieros con opinión favorable para los años posteriores

**ESTRATEGIA**

- 1) Contar con Estados Financieros auditados y aprobados por la Junta General de Accionistas

- d. **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Conseguir fuentes de fondeo

**ESTRATEGIA**

- 1) Contar con Estados Financieros auditados y aprobados por la Junta General de Accionistas.

3. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los micro y pequeños productores

e) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados en el rubro agropecuario.

**ESTRATEGIA**

- 1) Descentralización de la Operativa Comercial y de Riesgos
- 2) Financiamiento a Organizaciones pública con presencia efectiva en el Sector Agropecuario
- 3) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación en el servicio.

f) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Tener el liderazgo en las micro finanzas del sector agropecuario.

**ESTRATEGIA**

- 1) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación en el servicio.
- 2) Conservación y ampliación de la cartera, mejoramiento de procesos y políticas comerciales y de riesgos.
- 3) Profesionalización del Personal del Banco
- 4) Descentralización de la Operativa Comercial y de Riesgos

g) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Innovar la capacitación y asistencia técnica para los clientes del Banco.

**ESTRATEGIA**

- 1) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación
- 2) Profesionalización del Personal del Banco

4. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Ser reconocidos como un Banco transparente

h) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Velar por el cumplimiento de las normas de transparencia, con orientación hacia nuestro público objetivo.

**ESTRATEGIA**

- 1) Creación e implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.
- 2) Profesionalización del Personal del Banco.

5. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Contar con procesos eficientes

- i) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Realizar los desembolsos en tiempo oportuno, de acuerdo a estacionalidad de los clientes

**ESTRATEGIA**

- 1) Descentralización de la Operativa Comercial y de Riesgos
- 2) Automatización de los principales procesos operativos

- j) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Utilizar los recursos con eficiencia

**ESTRATEGIA**

- 1) Automatización de los principales procesos operativos
- 2) Profesionalización del Personal del Banco

- k) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Automatizar los procesos crediticios

**ESTRATEGIA**

- 1) Automatización de los principales procesos operativos

6. **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL:** Contar con una cultura organizacional

- l) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Contar con personal con adecuadas competencias técnicas, profesionales, de gestión y personales.

**ESTRATEGIA**

- 1) Profesionalización del Personal del Banco
- 2) Profundizar la Asistencia Técnica y la Capacitación con criterio de diferenciación en el servicio.

- m) **OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:** Lograr que el personal se sienta satisfecho e identificado con el Banco

**ESTRATEGIA**

- 1) Profesionalización del Personal del Banco
- 2) Descentralización de la Operativa Comercial y de Riesgos

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS		
Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa
Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	Lograr la sostenibilidad económica del Banco	Incrementar la rentabilidad del Banco
		Mantener bajos niveles de morosidad respecto a otras entidades microfinancieras.
	Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado	Lograr el saneamiento de los estados financieros de años anteriores y tener Estados Financieros con opinión favorable para los años posteriores Conseguir fuentes de fondeo
Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado	Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los micro y pequeños productores	Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados en el rubro agropecuario.
		Tener el liderazgo en las microfinanzas del sector agropecuario.
		Innovar la capacitación y asistencia técnica para los clientes del Banco.
Promover la Transparencia en la gestión de las Empresas del holding y encargos	Ser reconocidos como un Banco transparente	Velar por el cumplimiento de las normas de transparencia, con orientación hacia nuestro público objetivo.
Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	Contar con procesos eficientes	Realizar los desembolsos en tiempo oportuno, de acuerdo a estacionalidad de los clientes
		Utilizar los recursos con eficiencia
		Automatizar los procesos crediticios
Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Contar con una cultura organizacional	Contar con personal con adecuadas competencias técnicas, profesionales, de gestión y personales
		Lograr que el personal se sienta satisfecho e identificado con el Banco

INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

MATRIZ ESTRATÉGICA DE AGROBANCO											
Visión: "Ser los aliados estratégicos en el desarrollo del sector rural, haciendo del productor agropecuario un empresario del campo"											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FOMAF	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>1</sup>	Meta 2011	2012	2013	Forma de Cálculo
Financiera	Operar con eficiencia la gestión eficiente de las Empresas de Holding y Financiera	Lograr la sostenibilidad económica del Banco	Incrementar la rentabilidad del Banco	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	1.7	1.7	3.5	3.5	4.7	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total Patrimonio}) \times 100$
				Rentabilidad Operativa - ROA	Porcentaje	1.4	1.0	2.0	2.2	3.1	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo promedio}) \times 100$
				Ingresos financieros y no financieros	Miliones Nuevos Dólares	30.0	42.2	54.0	62.2	74.0	$(\text{Ingresos financieros} + \text{Ingresos no financieros}) \times 100$
				Procesamiento de créditos en el tiempo a los clientes	Porcentaje	77.6	85.1	87.7	86.3	87.4	$(\text{Créditos vencidos} + \text{cancelados} + \text{cancelados} + \text{cancelados} + \text{cancelados}) / \text{créditos totales} \times 100$
				Morosidad Contable	Porcentaje	2.9	2.9	2.7	3.0	2.8	$(\text{Créditos desembolsados en un día que coporan en situación de vencidos} + \text{reintegrados vencidos y judiciales}) / \text{Créditos operando} \times 100$
				Morosidad de la campaña del año	Porcentaje	n.a.	n.a.	1.3	1.3	1.3	$(\text{Créditos desembolsados en un día que coporan en situación de vencidos} + \text{reintegrados vencidos y judiciales}) / \text{Créditos operando} \times 100$
Operar con un Estado de la Cuenta clara y detallada	Lograr el cumplimiento de los estados financieros de años anteriores y tener Estados Financieros con opinión favorable para los años posteriores	Conseguir Fuentes de Fondos	Letrados Financieros con opinión favorable	Número	n.a.	n.a.	1	1	1	Letrados financieros (Ingreso Contal del período anterior con opinión favorable)	
			Nivel de apalancamiento	Número de veces	1.2	1.2	1.2	1.3	1.4	$\text{Activo} / \text{Patrimonio Neto}$	
			Colocaciones de primer piso	Miliones Nuevos Dólares	392.0	406.0	470.4	502.9	509.4	Saldo de colocaciones de primer piso	
			Colocaciones de segundo piso	Miliones Nuevos Dólares	90.0	23.0	30.0	33.0	36.0	Saldo de colocaciones de segundo piso	
			Cuentas Abiertas	Número	11,079	27,338	28,638	28,607	30,504	Número de cuentas abiertas en el período	
			Colocaciones de tierra y agua	Porcentaje	80	80	80	80	80	Cuentas colocadas en la tierra y agua / Cuentas totales x 100	
Promover la Actividad Laboral del Estado	Realizar mediante el Afiliado con una gran variedad de técnicas al campo y pequeños productores	Tener el liderazgo en las actividades de crédito agropecuario	Participación en las colecciones agropecuarias de las microfinancieras	Porcentaje	16	15	18	18	17	$(\text{Cuentas de los Afiliados} / (\text{Cuentas de los Afiliados} + \text{CMAC} + \text{CMAC} + \text{Fiducias} + \text{Agencias})) \times 100$	
			Participación en las colecciones agropecuarias de las microfinancieras	Porcentaje	1	1	1	1	1	$(\text{Número de productores con nota aprobatoria} / \text{Número de productores operando}) \times 100$	
			Asesoría técnica a los productores asistentes a las actividades de capacitación	Porcentaje	n.a.	n.a.	50	50	50	$(\text{Número de productores con nota aprobatoria} / \text{Número de productores operando}) \times 100$	
			Promover la Transparencia en la gestión de las Empresas de Holding y Financiera	Ser reconocidos como un Banco transparente	Porcentaje	n.a.	n.a.	100	100	100	Puntaje promedio del Banco Consultivo de Transparencia de FOMAF y otras
			Percepción positiva por parte de los clientes, sobre la información que se les brinda sobre los productos financieros, regulares y nuevos	Porcentaje	70	85	80	85	70	Resultado de encuestas a productores agropecuarios	
			Fortalecer la Imagen de la Corporación FOMAF	Cumplir con procesos eficientes	Utilizar los recursos con eficiencia	Mejorar los desempeños en términos operativos de acuerdo a la calidad de los clientes	Operaciones desembolsadas dentro de lo programado	Porcentaje	89	88	97
Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo GBCG	Porcentaje	n.a.				n.a.	100	100	100	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$	
Implementación del Sistema de Control Interno - CICI	Porcentaje	n.a.				n.a.	100	100	100	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$	
Eficiencia Operativa	Porcentaje	74.3				72.1	65.7	62	55	$(\text{Costos reales} / \text{Margen financiero}) \times 100$	
Preparación de desembolsos operados respecto al total de dictámenes administrativos	Porcentaje	n.a.				n.a.	70	85	87	$(\text{Número de desembolsos operados} / \text{Total de desembolsos aprobados}) \times 100$	
Eficiencia Administrativa	Nuevos Dólares	n.a.				n.a.	658	418	395	$(\text{Costos de personal} / \text{Número de operaciones de desembolsos}) \times 100$	
Automatizar los procesos crediticios	Aranceles de ejecución de proyectos de automatización	Automatizar los procesos crediticios	Porcentaje	n.a.	n.a.	100	100	100	$(\text{Implementación de proyectos} / \text{Proyectos programados}) \times 100$		
		Automatizar los procesos crediticios	Porcentaje	n.a.	n.a.	50	55	60	$(\text{Comentarios con nivel de desempeño bueno} + \text{muy bueno} / \text{Total de comentarios}) \times 100$		
Aprender los valores, la comunicación y el liderazgo del personal	Compartir una cultura organizacional	Compartir una cultura organizacional	Compartir los valores, la comunicación y el liderazgo del personal	Porcentaje	n.a.	n.a.	50	55	60	$(\text{Comentarios con nivel de desempeño bueno} + \text{muy bueno} / \text{Total de comentarios}) \times 100$	
			Compartir los valores, la comunicación y el liderazgo del personal	Porcentaje	n.a.	n.a.	50	55	60	$(\text{Comentarios con nivel de desempeño bueno} + \text{muy bueno} / \text{Total de comentarios}) \times 100$	

**MAPA ESTRATÉGICO**

**VISIÓN AGROBANCO:** Ser los aliados estratégicos en el desarrollo del sector rural, haciendo del productor agropecuario un empresario del campo.

