

# **Banco Agropecuario**

## **AGROBANCO**

### **Plan Estratégico**

**2006 – 2010**

Aprobado por Acuerdo de Directorio N° 099-AGROBANCO

del 14 de junio de 2006

**Plan Estratégico**  
**2006 – 2010**

**CONTENIDO**

1. Presentación	2
2. Introducción	3
3. Rol, Visión, Misión y valores	3
• Rol	
• Visión	
• Misión	
• Código de Valores de FONAFE	
• Marco Legal	
4. Directrices de Gestión	5
5. Marco Legal	8
6. Factores Claves de Éxito	8
7. Expectativas de los Principales Grupos de interés	9
8 Análisis Estratégico de AGROBANCO	10
9. Fuentes de Financiamiento y Oferta Crediticia	10
10. Objetivos Estratégicos 2005 – 2009	11
11. Estrategias Específicas	13
12. Indicadores y Metas	18

## **Presentación**

AGROBANCO enmarcado en su Ley de Creación, sus Estatutos, y el rol que asume en el Sistema Financiero Rural a nivel nacional, desarrolla las labores estratégicas de planeamiento, que le garanticen el óptimo desenvolvimiento y la materialización de sus objetivos estratégicos.

Bajo este esquema, en concordancia con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo – proceso en el que se encuentra actualmente inmerso el Banco Agropecuario – y de acuerdo con las expectativas y directivas de FONAFE, la Gerencia General asumió la responsabilidad de ajustar el actual Plan Estratégico de AGROBANCO para el período 2006-2010, alineándolo a las expectativas del sector agropecuario nacional, al Plan Estratégico de FONAFE 2005-2009 y al Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Es intención del presente documento, brindar los alcances bajo los cuales se enmarca el desarrollo de AGROBANCO dentro del financiamiento agropecuario a nivel nacional, detallándose el rol protagónico que se le responsabiliza, como entidad especializada en el rubro.

Es propicia la ocasión para la extender por medio de FONAFE, un saludo y reconocimiento a la actividad empresarial de las entidades bajo su ámbito.

Gerente General  
Banco Agropecuario

Lima, junio de 2006

## **2. Introducción**

El presente documento sistematiza el Planeamiento Estratégico del Banco Agropecuario – AGROBANCO, que contempla la visión de futuro del Banco, su negocio y su misión, sus objetivos estratégicos, su imagen y el perfil de sus funcionarios y empleados, además de las políticas, directrices que deberán marcar la orientación del Banco en los próximos años.

Para su consecución, se utilizó una metodología participativa, con el esfuerzo colectivo de directores, gerentes, empleados del Banco y las contribuciones de la sociedad a través del entorno de su sector, las orientaciones y necesidades manifestadas de los gremios de productores, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía y Finanzas en relación a políticas, acciones y actividades propuestas.

La primera versión y las siguientes de este documento fueron el resultado de análisis y discusiones de visiones compartidas de los profesionales del Banco. En ese sentido, luego del primer, minucioso y amplio diagnóstico de los problemas, oportunidades y capacidades disponibles en el Banco, dirigido a converger en el entendimiento interno sobre los temas a redireccionar en cuanto a las actividades de financiación, los recursos, la clientela y la organización interna por medio de un concepto estratégico y homogéneo para el Banco, procurando agregar en cada año las contribuciones a la estructuración y consolidación de ese planeamiento.

De esta forma, se comprende a todo el cuerpo funcional y gerencial del Banco al conocimiento, diseminación e implementación de las recomendaciones y puntos de vista formulados en la búsqueda de la eficiencia operacional del Banco Agropecuario y de un camino seguro para el futuro de sus realizaciones.

### **Rol, Visión, Misión y Valores**

#### **Rol**

El objeto principal del Banco es otorgar créditos y servicios bancarios a través de instituciones crediticias del Sistema Financiero, beneficiando a personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y acuícolas; y a las actividades de transformación y comercialización de los productos que de éstas provienen.

También otorga créditos directos por encargo del Gobierno con recursos del Tesoro Público u otras fuentes gubernamentales, a pequeños productores organizados en Cadenas Agrocrediticias.

## Visión

“Ser percibido como un banco de desarrollo especializado en el Sector Agropecuario, de capital mixto, rentable e innovador, para cubrir la demanda crediticia de parte de personas que califiquen como sujetos de crédito, y como promotor de un Sistema Financiero Rural”.

## Misión

- Ser proveedor de recursos financieros, tecnológicos y de cobertura de riesgo de operaciones que realizan las IFI's del Sistema Financiero en el ámbito rural especialmente aquellas que desarrollan actividades en el sector agropecuario.
- Bancarizar sujetos de crédito en el estrato de pequeños y medianos productores agropecuarios, con recursos propios o de terceros, para que luego puedan acceder a la red financiera privada.
- Fomentar la oferta de servicios financieros y la reducción de los costos de transacción para los usuarios finales del ámbito rural.

## Código de Valores

La política de AGROBANCO establece que sus negocios se deben conducir de acuerdo a sus objetivos con la mayor eficiencia y dedicación posible, acorde con los estándares éticos y profesionales más elevados, a fin de merecer la confianza de sus clientes y del público en general. El trabajador del Banco Agropecuario, conducirá los negocios y funciones encomendadas, a todo nivel, conforme a las metas y objetivos prefijados, distinguiendo en todos los casos sus asuntos particulares.

AGROBANCO hace suyos los siguientes valores, que interioriza en su operatividad y desarrollo:

- Creemos que la **idoneidad moral** es un valor muy importante en el actuar del personal, compatible con los intereses que persigue la gestión eficiente con alto compromiso ético.
- Creemos que la **mística de servicio**, es un valor que debe caracterizar al personal de AGROBANCO, alineado a la proactividad y al sentido de colaboración tanto interna como externa.
- Creemos que el **profesionalismo**, es un valor relacionado con la alta capacidad de gestión eficaz y eficiente, consecuente con un personal selectamente seleccionado, que pretende siempre el logro de la excelencia como hábito de acción.

- Creemos en el **aprendizaje continuo**, como valor intrínseco en la búsqueda de la competitividad enmarcada en la planificación de los objetivos, y el aprendizaje de los resultados.

#### **Actitudes Corporativas**

- Ser agente financiero del crecimiento económico en el ámbito rural.
- Ser la institución financiera de apoyo para la modernización y diversificación de la actividad agropecuaria.
- Facilitar el acceso al crédito de pequeños y medianos productores.
- Ser miembro activo en el desarrollo de programas estratégicos de desarrollo y modernización institucional en el ámbito rural.
- Desarrollar internamente las capacidades técnicas profesionales que permitan la generación y adecuación de soluciones de financiación para los proyectos de pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Contribuir de manera activa y práctica en la capacitación técnico/administrativa de los productores agropecuarios.

#### **4. Directrices de Gestión**

##### **a. Directrices de la Política de Gestión Empresarial**

- Gerenciar a AGROBANCO con modelos de gestión por resultados.
- Implantar y desarrollar sistemas informatizados de gestión empresarial y de integración de las operaciones de AGROBANCO.
- Evaluar permanentemente a AGROBANCO sobre la base de indicadores de desempeño del Banco, del sector financiero y del mercado nacional e internacional.
- Preservar y diseminar informaciones técnicas y administrativas en el ámbito de AGROBANCO.

##### **b. Directrices de Política de Negocios (Intermediación)**

- Incrementar la cartera de colocaciones a intermediarios financieros.
- Buscar un elevado nivel de satisfacción de los clientes.
- Asegurar la calidad de los productos y servicios ofertados.
- Expandir la cobertura de los servicios brindados.
- Actuar de forma de preservar los recursos patrimoniales del Banco.

- Promover la utilización de los recursos comprometidos con sus clientes (líneas de crédito asignadas).
- Diseñar nuevos productos y diversificar sus servicios.
- Procurar el permanente desarrollo tecnológico y de los recursos humanos del área.
- Generar ingresos y controlar costos para conseguir el equilibrio económico - financiero del área y de la empresa.
- Obtener el reconocimiento nacional e internacional como empresa financiera de desarrollo de excelencia.

### **c. Directrices de Política de Créditos**

- A.** Las negociaciones de crédito deberán siempre ser precedidas de un diagnóstico de mercado, de viabilidad técnica-agronómica del estudio económico-financiero y el impacto del crédito, para asegurar la rentabilidad del proyecto y su proyección social.

En los créditos rentables, se deberá fijar el plazo máximo de retorno del crédito dentro de dos años por campaña y en 4 años máximo para plantaciones o crianzas como inicio de repago de principal, para estos últimos casos.

Los créditos, serán siempre supervisados desde la preparación del suelo hasta la cosecha y venta, con asistencia técnica cofinanciada –beneficiario y AGROBANCO- la forma de que el beneficiario considere la asistencia técnica como un valor agregado por AGROBANCO es reconociendo su costo, solventando una porción del mismo por ese concepto permitirá su apreciación.

Los contratos de los Operadores deberán ser suscritos por el plazo de los cultivos o crianzas y contendrán una cláusula indemnizatoria en caso de incumplimiento del ejercicio de la función.

Cada año se deberá establecer como política, los cultivos que serán atendidos con recursos financieros de AGROBANCO, las zonas geográficas de su establecimiento y el número de hectáreas proyectadas para su siembra y desarrollo en cada caso y todo según los recursos financieros estimados como disponibles para el período.

El Banco no deberá financiar en la Costa áreas individuales menores a las 3 Has. por productor y en un mismo cultivo, en la Sierra 1 Ha. y en la Selva 5 Has., dentro del concepto de un mismo producto o cultivo, áreas menores deben ser atendidas por programas sociales.

Los créditos o préstamos oportunos y suficientes, solamente podrán ser otorgados si, acumulativamente el comportamiento de la Caja, no compromete el equilibrio económico-financiero de AGROBANCO – Conformar un comité de Caja.

- B.** Obtener remuneración adecuada de los productos y servicios financieros brindados por AGROBANCO.
- Adoptar modelos tarifarios que garanticen el equilibrio económico – financiero de AGROBANCO.
  - Adoptar modelos tarifarios diferenciados para pequeños productores por Regiones.
  - Adoptar un tratamiento adecuado para cada región y segmento de clientes y cultivos en cadenas agrocrediticias.
  - Buscar la fidelización de los clientes, para 3 campañas mínimo y 5 máximo para luego cederlo al sector financiero.
  - Promover la expansión de nuestro mercado financiero, de los productos y de los servicios actuales y potenciales.
  - Buscar mejoras en los procesos relativos a la atención de créditos de sostenimiento, comercialización, inversión, en cultivos, ganadería y otros, a productores organizados en cadenas agrocrediticias.
- C.** Líneas de financiación a pequeños y medianos productores agropecuarios para:
- Inversiones: instalaciones, maquinarias, equipos.
  - Capital de trabajo.
  - Créditos para el aumento de la productividad y competitividad: modernización de procesos, productos y servicios.
  - Créditos para activos intangibles: modernización y absorción de tecnología, adecuación ambiental, gestión empresarial, marketing, etc.
  - Líneas de crédito de corto y mediano plazos: con tasas adecuadas.
  - Fianzas bancarias para la pequeña y mediana empresa exportadora.
- D.** Directrices de Política con la Clientela.
- Desarrollar procedimientos para la evaluación del desempeño y de la solvencia de los posibles prestatarios, sus sistemas productivos, buscando priorizar de forma continua los procesos con vista a la prevención de su deterioro y las dificultades de recuperación de los créditos.
  - Incentivar la formación de cadenas y de comités de productores.
  - Actuar en colaboración con organismos y entidades públicas y privadas.
  - Actuar de forma de promover la concientización individual y colectiva de la obligación de pago oportuno de los créditos, y de lo negativo de la “cultura del no pago”.
  - Contribuir con la recuperación de los créditos y la preservación de la rentabilidad de los productores.



## 5. Marco Legal

El Banco Agropecuario – AGROBANCO es una persona jurídica de derecho privado, de capital mixto, organizada como sociedad anónima y se rige por su Ley de Creación N° 27603 y Modificatoria N° 28590, por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, y por la Ley General de Sociedades N° 26887.

El Banco Agropecuario opera bajo el siguiente marco regulatorio:

- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, sus modificatorias y ampliatorias.
- Ley N° 27170, Ley del FONAFE y modificatorias.
- Ley N° 26852, Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado y modificatorias.
- Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2004/001-FONAFE y modificatoria.
- Directiva de Endeudamiento del FONAFE, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2001/020-FONAFE y modificatorias.
- Directiva de Difusión de Información, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 003-2001/020-FONAFE.
- Ley General de Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley 26702
- Ley de Creación del Banco Agropecuario – AGROBANCO – Ley 27603

## 6. Factores Claves de Éxito

Se ha identificado como factores clave de éxito de AGROBANCO los siguientes:

- a) Recurso Humano especializado en su rubro.
- b) Tecnología especializada.
- c) Óptimas relaciones con las IFI's.
- d) Capacidad de incorporar socios privados.

## 7. Expectativas de los principales grupos de interés (stakeholders)

En su accionar, AGROBANCO establece múltiples relaciones estratégicas, que no sólo se circunscriben a los clientes directos de los créditos concedidos, sino a todos aquellos agentes que generan expectativas decisorias en su operatividad, siendo los principales:

**El Directorio**, cuya expectativa es que se incremente el valor de la empresa, al mismo tiempo que se materializan los objetivos estratégicos, alineados con la expectativa de contar con participación privada en el accionariado del Banco.

**FONAFE**, actualmente el principal accionista, que regula el marco presupuestal bajo el cual opera AGROBANCO, y que busca garantizar la eficiente utilización de los recursos del Estado, mediante la gestión empresarial de las empresas de su holding.











**IFI's**, que son clientes de AGROBANCO. Las Instituciones Financieras Intermediarias (Banca Múltiple, Cajas Rurales, Cajas Municipales y Edpymes), esperan que les sea atractivo financiar la actividad agropecuaria en el país, expectativa dinamizada a partir del rol que asume el Banco Agropecuario en las finanzas rurales del país.

**Los productores agropecuarios**, agentes sociales que esperan disponer de acceso al crédito formal (brindado por entidades reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's), siempre que éste les proporcione mayores ventajas que el crédito informal.

**El Personal de AGROBANCO**, cuya expectativa central es sentirse identificados con la organización, accediendo a un óptimo ambiente de trabajo, donde la capacidad y la innovación sean reconocidas y retribuidas.

## 8. Análisis Estratégico de AGROBANCO

Procedemos a detallar el análisis FODA de la organización, a partir del análisis estratégico interno y del entorno.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li> Único Banco especializado dedicado al financiamiento de las actividades agropecuarias en el país.</li> <li> Contar con Recursos del Gobierno sin costo financiero.</li> <li> Tecnología especializada para operar en Cadenas Agrocréditicias</li> <li> Cobertura a nivel nacional mediante una red de Oficinas Regionales, Centros Especiales de Atención, Convenios de Corresponsalia con el Banco de la Nación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Alto riesgo del Sector Agropecuario.</li> <li> Informalidad crediticia en el ámbito rural, particularmente en el agro</li> <li> Alto porcentaje de deudores morosos.</li> <li> Limitada oferta de servicios financieros.</li> <li> Dependencia exclusiva de Recursos del Estado como fuente de Recursos Financieros.</li> <li> Exceso de supervisión y control por parte del Estado.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Buscar la participación del capital privado como socio estratégico del Banco.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Contribuir a la consolidación de un Sistema Financiero Rural.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Demanda crediticia agropecuaria insatisfecha a nivel nacional.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar el concepto de Cadenas Agrocrediticias.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Contribuir a mejorar el sistema de comercialización agraria.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incrementar el acceso de los pequeños y medianos productores agrícolas a la Agroexportación.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mayores posibilidades en Agroexportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Influencia política en la administración del Banco.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cambios constantes en la política gubernamental que afectan la operación del Banco.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Subsistencia de la "cultura del no pago" de parte de los productores agropecuarios para con entidades del Estado.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Endeudamiento informal de los productores con el consecuente mayor riesgo para el acreedor formal.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cambios climáticos y otros fenómenos naturales imprevistos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alejamiento de los Intermediarios Financieros del Sector Agropecuario por los riesgos que entraña.</li> </ul>

## 9. Fuentes de Financiamiento y Oferta Crediticia

### 9.1. Fuentes de Financiamiento

#### a. Capital Social:

- Tesoro Público.
- Otras Fuentes Gubernamentales y Privadas.
- Organismos de Cooperación Financiera.

b. Para Recursos Prestados y Fiduciarios:

- Entidades o Dependencias Gubernamentales y Regionales.
- Sistema Financiero Nacional.
- Organismos de Crédito Multilaterales.
- Bancos Comerciales del Exterior.
- Organismos de Cooperación Financiera Extranjera.
- Emisión de Obligaciones (Bonos y Papeles Comerciales).
- Fideicomisos.

9.2. Oferta Crediticia

a. Créditos a Intermediarios Financieros (IFI's)

- Líneas de Crédito para Financiamientos de Sostenimiento (Producción).
- Co – Financiamiento para Préstamos de Capitalización de Activos Fijos Proyectos.
- Otorgamiento de Fianzas para garantizar préstamos de mediano plazo.

b. Créditos Directos:

- Sostenimiento (Producción – Campaña Agrícola).
- Comercialización.
- Compra y Engorde de Ganado.
- Capitalización (Activos Fijos).
- Transformación de Productos Agrícolas.

## 10. Objetivos Estratégicos 2006 - 2010

Producto del análisis estratégico interno y externo, AGROBANCO pretende desarrollar los siguientes Objetivos Estratégicos Generales:

### Objetivos Estratégicos Generales:

#### 1. Constituirse en el principal promotor del desarrollo del Sistema Financiero Rural

Acorde con la misión que asume, AGROBANCO pretende dinamizar las finanzas rurales, asumiendo el rol de eje central del Sistema e incentivando el desarrollo de mecanismos que brinden sostenibilidad a las iniciativas de desarrollo del crédito rural.

## **2. Bancarizar la demanda por créditos agropecuarios**

El Banco Agropecuario al asumir el rol protagónico en el sector, asume el compromiso de incrementar la base de sujetos de créditos formales en el ámbito rural, mediante las tecnologías crediticias idóneas para el fomento de la actividad agropecuaria en el país.

## **3. Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad, oportuno y eficiente**

La preservación de sujetos de crédito formales en el Sistema va alineado con la satisfacción que éstos encuentren en el servicio que AGROBANCO les proporciona, por tanto, es de vital importancia conservar la cartera de clientes y elevarla mediante una atención diferenciada.

## **4. Mejorar la rentabilidad integrada**

Las operaciones que realiza AGROBANCO, con fondos propios y fondos administrados van dirigidos a favorecer la actividad agropecuaria del país, utilizando eficientemente los recursos disponibles, con la finalidad de elevar la rentabilidad integrada.

## **5. Contar con participación privada en el capital social del Banco**

Es indispensable que el capital privado participe en el accionariado del Banco, buscando esquemas de integración institucional con el aporte de recursos. Continuar con las negociaciones con el RaboBank, institución de origen holandés de prestigio internacional, dispuesta en principio, a integrar el capital de AGROBANCO conjuntamente con las Cajas Rurales, teniendo como rol estas últimas, el actuar en el primer piso, dando así cobertura nacional.

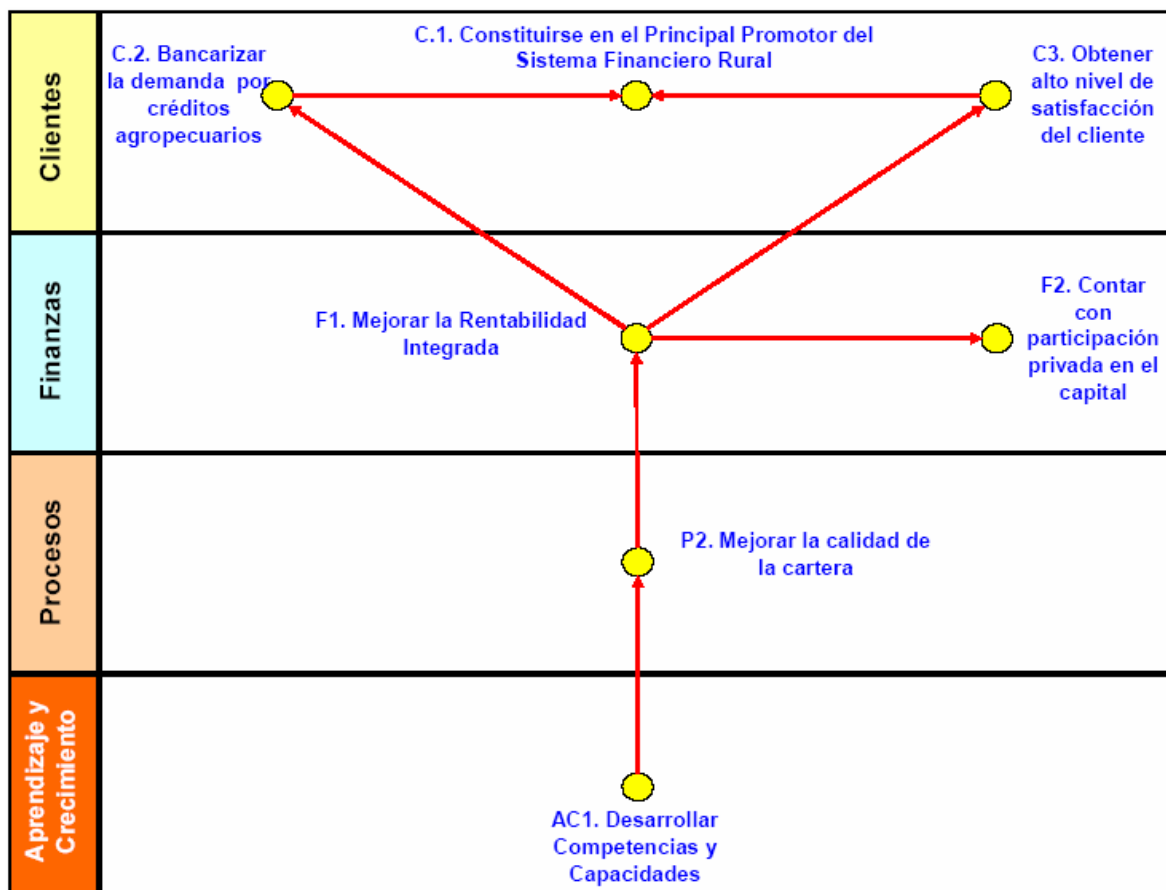
## **6. Mejorar la calidad de la cartera**

Los procesos internos que desarrolla AGROBANCO están encaminados a garantizar que la calidad de los créditos concedidos sea óptima dentro del mercado crediticio agropecuario a nivel nacional.

## **7. Desarrollar competencias y capacidades en el recurso humano del Banco**

El desarrollo de la cultura organizacional, enmarcada en los principios de Buen Gobierno Corporativo y los valores que conserva AGROBANCO, permite reconocer al personal como elemento esencial en la organización, indispensable para alcanzar los objetivo trazados.

Estos Objetivos Estratégicos Generales se encuentran ubicados en las cuatro perspectivas básicas del Balanced Scorecard, conformando lo que se denomina "Mapa Estratégico".



Asimismo, los Objetivos Estratégicos Generales se desarrollan a través de los siguientes Objetivos Estratégicos Específicos que se presentan a continuación.

## 11. Estrategias Específicas

### a) Ejecutar el Proyecto de Fortalecimiento del Sistema Financiero Rural

Proyecto de interés para el desarrollo de las finanzas rurales en el país, coordinando su diseño e implementación con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el Ministerio de Economía y Finanzas.

### b) Diversificar la oferta de productos financieros para segundo piso

Diseñando e implementando nuevos productos acorde con los requerimientos de las Microfinancieras del Sistema.

**c) Participar en la implementación de Proyectos del SNIP en coordinación con el MEF, el MINAG, Gobiernos Regionales y Organismos Privados**

Evaluar y co-financiar aquellos proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública, diseñados por entidades ejecutoras vinculadas al desarrollo rural.

**d) Promover mecanismos eficientes de comercialización de productos agropecuarios**

Incentivar la creación de una plataforma de servicios complementarios para el desarrollo del sector agropecuario nacional, incentivando la formación de mercados mayoristas que incluso sirvan como elementos base para la planificación agropecuaria.

**e) Incrementar la oferta de productos financieros de AGROBANCO (Operaciones Activas y Pasivas)**

Evaluar la viabilidad de ofrecer mayores productos financieros alineados con la regulación legal existente y las necesidades del mercado agropecuario.

**f) Participar en cofinanciamientos con las IFI's**

Expandir las estrategias de financiamiento conjunto con las Microfinancieras del Sistema, con la finalidad de reducir el riesgo.

**g) Diversificar la oferta crediticia de primer piso por área geográfica, producto y tamaño de cliente**

Diseñar productos alineados con las iniciativas de Credit Scoring del Banco, acorde con las oportunidades rentables del mercado agropecuario.

**h) Establecer alianzas estratégicas con entidades y organismos nacionales e internacionales vinculados al desarrollo rural**

Desplegar esfuerzos con la finalidad de consolidar un desarrollo sostenible del financiamiento agropecuario, contando con la amplia participación pública y privada, nacional e internacional.

**i) Desarrollar los Planes Comerciales y de Negocios, Plan Operativo y Plan de Inversión**

Interiorizar en el manejo estratégico de la organización, la utilización de herramientas de planificación estratégica agrocrediticias.

**j) Ampliar la gama de ingresos por servicios financieros**

Manejar adecuadamente los recursos disponibles, rentabilizándolos y optimizando los servicios proporcionados a los clientes.

**k) Promover ingresos financieros que no involucren utilización de recursos**

Evaluar y utilizar productos financieros tipo avales y cartas de fianzas.

**l) Lograr ingresos financieros por unidad de negocio, superior a sus gastos operativos**

Establecer marco de eficiencia operativa a nivel de cada unidad de negocio del Banco.

**m) Consolidación progresiva del Banco y mejoramiento constante de los procesos crediticios**

Ampliar la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes del sector.

**n) Adaptar la oferta crediticia a los requerimientos del sector, bajo una óptica costo/beneficio**

Diseñar e implementar iniciativas que permitan rentabilizar la gestión y al mismo tiempo satisfacer demandas crediticias insatisfechas del sector.

**o) Difundir las ventajas de los productos ofertados por AGROBANCO**

Crear mecanismos que optimicen el posicionamiento de los productos crediticios ofertados por el Banco Agropecuario.

**p) Crear la Unidad de Seguimiento y Cobranzas**

Unidad encargada del seguimiento de la cartera, monitoreo de la fuerza de ventas – operadores – y conservación de un óptimo nivel de calidad de cartera.

**q) Fidelizar la labor de los Operadores Crediticios**

Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional a los operadores de crédito, como fuerza de venta, especializada por cada región.

**r) Diversificar y segmentar la oferta crediticia**

Establecer patrones de segmentación (tasas, zonas y/o productos) alineados a la oferta crediticia de AGROBANCO.

**s) Constituir fondos estratégicos para cultivos prioritarios**

En coordinación con las entidades competentes del sector, dinamizar productos específicos según las necesidades específicas de cultivos prioritarios a nivel regional.



**t) Realizar visitas a potenciales inversionistas nacionales y extranjeros**

Efectuar visitas que posibiliten expandir las relaciones estratégicas con potenciales inversionistas del sector financiero rural, tanto nacional como foráneo.

**u) Desarrollar proyectos de interés de la Cooperación Técnica Internacional**

Ejecutar proyectos con líneas canalizadas por fuentes cooperantes interesadas en la consolidación de una plataforma financiera rural en el país.

**v) Mejorar la imagen institucional frente a los organismos de control y el mercado**

Estrechar lazos de comunicación con las entidades gubernamentales y no gubernamentales, a fin de consolidar la imagen de eficiencia y rentabilidad en las operaciones de AGROBANCO.

**w) Realizar programas de pasantías en microfinancieras peruanas y extranjeras**

Enriquecer la capacitación tradicional del personal, con programas de intercambio con funcionarios de otras instituciones locales y extranjeras relacionadas con el financiamiento rural.

**x) Desarrollar programas de líneas de carrera**

Impulsar mecanismos de incentivos por buen rendimiento en el personal de AGROBANCO, permitiéndose el desarrollo profesional por áreas y unidades.

**y) Crear una Escuela interna de formación de analistas de crédito**

Utilizar el background en el desarrollo de proyectos crediticios en el sector rural, con la finalidad de reconocerse la posibilidad de capacitar tanto interna, como externamente a aquellos profesionales interesados en su formación como analistas de crédito.

En el cuadro siguiente, se muestra la relación entre los Objetivos Estratégicos Generales y las Estratégicos Específicos que los soportan.

Alineamiento de Objetivos en el Plan Estratégico 2006-2010		
Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales	Estrategias Específicas
Clientes	C1. Constituirse en el principal promotor del desarrollo del Sistema Financiero Rural.	C1.1 Ejecutar el Proyecto de Fortalecimiento del Sistema Financiero Rural, financiado por el BID.
		C1.2 Diversificación de la oferta de productos financieros para 2do. Piso.
		C1.3 Insertarnos en la implementación de Proyectos del Sistema de Inversión Pública e iniciativas Privada en coordinación con el MEF, el MINAG, los Gobiernos Regionales y Organizaciones Privadas.
		C1.4 Promover mecanismos eficientes de comercialización de productos agropecuarios (Bolsa de Productos).
	C2. Bancarizar la demanda por créditos agropecuarios	C2.1 Incrementar la oferta de productos financieros de AGROBANCO (Operaciones Activas y Pasivas)
		C2.2 Participar en cofinanciamiento con las IFIs.
		C2.3 Diversificación de la Oferta Crediticia de Primer Piso por área geográfica, producto y tamaño de cliente.
		C2.4 Establecer alianzas estratégicas con entidades y organismos nacionales e internacionales vinculados al desarrollo rural.
		C2.5 Desarrollar los Planes Comerciales y de Negocios, Plan Operativo y Plan de Inversión.
C3. Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad, oportuno y eficiente.	C3.1 Consolidación progresiva del Banco y mejoramiento constante de los procesos crediticios.	
	C3.2 Adaptar la oferta crediticia a los requerimientos del sector, bajo una óptica costo/beneficio.	
	C3.3 Difundir las ventajas de los productos ofertados por Agrobanco.	
Finanzas	F1. Mejorar sostenidamente la rentabilidad del Banco.	F1.1 Ampliar la gama de ingresos por servicios financieros (fideicomisos, comisiones de administración, etc).
		F1.2 Promover ingresos financieros que no involucren utilización de recursos (avales, cartas fianzas).
		F1.3 Lograr ingresos financieros por unidad de negocios superior a sus gastos operativos (Punto Equilibrio).
	F2. Contar con participación privada en el Capital Social del Banco.	F2.1 Realizar visitas a potenciales inversionistas nacionales y extranjeros.
		F2.2 Desarrollar proyectos de interés de la Cooperación Técnica Internacional.
		F2.3 Mejorar la imagen institucional frente a los Organismos de Control y el Mercado.
Procesos	P1. Mejorar la calidad de la cartera.	P1.1 Crear Unidad de Seguimiento y Cobranzas.
		P1.2 Fidelizar la labor de los Operadores Crediticios. Crear controladores de cosecha. Fortalecer la práctica de la Cadena Agrocrediticia. Evitar clientes lejanos de las OO.RR.
		P1.3 Diversificación y segmentación de la oferta crediticia (Ej. Identificación de un portafolio de cultivos rentables con riesgo tecnológico razonable).
		P1.4 Constituir Fondos Estratégicos por Cultivos Prioritarios.
Aprendizaje y crecimiento	AC1. Desarrollar competencias y capacidades en el Recurso Humano del Banco	AC1.1 Realizar programas de pasantías en Microfinancieras peruanas y extranjeras.
		AC1.2 Desarrollar programas de Líneas de Carrera.
		AC1.3 Crear ua Escuela Interna de formación de Analistas de Créditos.

## 12. Indicadores y Metas

<b>Matriz del Plan Estratégico Institucional 2006 -2010</b>							
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unid.	2006	2007	2008	2009	2010
<b>I. Constituirse en el principal promotor del desarrollo del Sistema Financiero Rural.</b>	Cartera Agropecuaria del Sistema Financiero Rural (IMFs + AGROBANCO)	S/. Mill	299	425	529	650	744
	Cartera Atrasada del Sistema Financiero Rural	%	25%	20%	15%	10%	10%
	Incrementos de capital de IFIS por Under writing	S/. MM	5	7.5	9.5	12	12
	Saldo de cartera 2do Piso - AGROBANCO	S/. MM	70	135	160	200	210
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Ejecutar el Proyecto de Fortalecimiento del Sistema Financiero Rural, financiado por el BID.</i>							
<i>- Desarrollando el Plan Estratégico de AGROBANCO dentro de la perspectiva del BID (Reingeniería Institucional).</i>							
<i>- Implementando Medidas de Fortalecimiento Institucional y Patrimonial a favor de IFIS (Underwriting).</i>							
<i>- Implementando los Mecanismos de Reducción de Riesgo Crediticio en el Sector (Central de Riesgo, Fondo de Garantía, Seguro, etc.)- Centro de Información</i>							
<i>2. Diversificación de la oferta de productos financieros para 2do. Piso.</i>							
<i>3. Insertarnos en la implementación de Proyectos del Sistema de Inversión Pública e iniciativas Privada en coordinación con el MEF, el MINAG, los Gobiernos Regionales y Organizaciones Privadas.</i>							
<i>4. Promover mecanismos eficientes de comercialización de productos agropecuarios (Bolsa de Productos).</i>							
<b>II. Bancarizar la demanda por créditos agropecuarios</b>	Clientes Agropecuarios del Sistema Financiero Rural (IMFs + AGROBANCO)	N°	44,662	59,307	68,923	79,202	84,782
	Saldo de Cartera de 1er Piso - AGROBANCO	S/. MM	51	100	150	200	250
	Número de Clientes cedidos a las IFIs (A base de cofinanciamiento y otros)	N°	500	1500	2000	3000	4000
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Incrementar la oferta de productos financieros de AGROBANCO (Operaciones Activas y Pasivas)</i>							
<i>2. Participar en cofinanciamiento con las IFIs.</i>							
<i>3. Diversificación de la Oferta Crediticia de Primer Piso por área geográfica, producto y tamaño de cliente.</i>							
<i>4. Establecer alianzas estratégicas con entidades y organismos nacionales e internacionales vinculados al desarrollo rural.</i>							
<i>5. Desarrollar los Planes Comerciales y de Negocios, Plan Operativo y Plan de Inversión.</i>							

## Matriz del Plan Estratégico Institucional 2006 -2010

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unid.	2006	2007	2008	2009	2010
<b>III. Mejorar sostenidamente la rentabilidad del Banco.</b>	Ingresos / Activo Rentable	%	8.0%	8.5%	9.0%	9.0%	9.0%
	Gastos/Colocaciones Brutas	%	12.8%	8.3%	7.0%	5.9%	5.4%
	Gastos Operativos/Ingresos	%	83.0%	63.4%	54.8%	49.8%	46.6%
	ROA		Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Ampliar la gama de ingresos por servicios financieros (fideicomisos, comisiones de administración, etc).</i>							
<i>2. Promover ingresos financieros que no involucren utilización de recursos (avales, cartas fianzas).</i>							
<i>3. Lograr ingresos financieros por unidad de negocios superior a sus gastos operativos (Punto Equilibrio).</i>							
<b>IV. Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad, oportuno y eficiente.</b>	% de clientes satisfechos (encuestas)	%	70.0%	85.0%	90.0%	95.0%	95.0%
	Tiempo promedio del crédito	días	30	30	15	15	15
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Consolidación progresiva del Banco y mejoramiento constante de los procesos crediticios.</i>							
<i>2. Adaptar la oferta crediticia a los requerimientos del sector, bajo una óptica costo/beneficio.</i>							
<i>3. Difundir las ventajas de los productos ofertados por Agrobanco.</i>							
<b>V. Mejorar la calidad de la cartera.</b>	Cartera Atrasada Primer piso / Colocaciones	%	< a 10%	< a 10%	< a 10%	< a 10%	< a 10%
	Cartera Atrasada Segundo piso / Colocaciones	%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Crear Unidad de Seguimiento y Cobranzas.</i>							
<i>2. Auditoría Crediticia, Validación de condiciones originales del crédito (reporta a Presidencia Ejecutiva)</i>							
<i>3. Fidelizar la labor de los Operadores Crediticios. Crear controladores de cosecha. Fortalecer la práctica de la Cadena Agrocrediticia. Evitar clientes lejanos de las OO.RR.</i>							
<i>4. Diversificación y segmentación de la oferta crediticia (Ej. Identificación de un portafolio de cultivos rentables con riesgo tecnológico razonable).</i>							
<i>5. Constituir Fondos Estratégicos por Cultivos Prioritarios.</i>							



## Matriz del Plan Estratégico Institucional 2006 -2010

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unid.	2006	2007	2008	2009	2010
<b>VI. Contar con participación privada en el Capital Social del Banco.</b>	Participación Privada.	%	0%	60%	60%	60%	60%
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Realizar visitas a potenciales inversionistas nacionales y extranjeros.</i>							
<i>2. Desarrollar proyectos de interés de la Cooperación Técnica Internacional.</i>							
<i>3. Mejorar la imagen institucional frente a los Organismos de Control y el Mercado.</i>							
<b>VII. Desarrollar competencias y capacidades en el Recurso Humano del Banco</b>	Horas de capacitación promedio por Empleado.	Hr.	15	18	20	22	25
<b>Estrategias</b>							
<i>1. Realizar programas de pasantías en Microfinancieras peruanas y extranjeras.</i>							
<i>2. Desarrollar programas de Líneas de Carrera.</i>							
<i>3. Crear ua Escuela Interna de formación de Analistas de Créditos.</i>							

## Organigrama de AGROBANCO

