



Plan Estratégico 2013-2017

**Aprobado en Acuerdo de Directorio N° 2133-06-2013,
Sesión de Directorio N° 280-2013 del 10-06-2013**

GERENCIA DE DESARROLLO

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
VISIÓN.....	6
MISIÓN	6
ROL DE LA EMPRESA.....	6
VALORES	6
Diagnóstico externo.....	7
Diagnóstico interno	15
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
MAPA ESTRATÉGICO	34
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
MATRIZ ESTRATÉGICA.....	36

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico del Banco Agropecuario-AGROBANCO para el período 2013 - 2017 ha sido elaborado sobre la base del marco normativo vigente y del diagnóstico realizado por todas las unidades del Banco. El análisis previo realizado proviene de intensos trabajos de campo, desde las perspectivas de negocios y riesgos; así como del potencial de la demanda por servicios financieros. Se suma a este primer componente un continuo trabajo de gabinete, en el cual también ha participado un equipo técnico del Rabo Development, de Holanda, bajo un enfoque de consultoría. Las orientaciones estratégicas establecen las bases para la formulación de objetivos y metas, estrategias, acciones tácticas y el consiguiente control. Al Plan Estratégico se asocia el presupuesto correspondiente, destacando el componente de inversiones o gastos de capital. Las mismas orientaciones demandan una conjugación de enfoque social e inclusivo (enfoque en el crédito, ahorro y número de clientes) con metas de rentabilidad empresarial, conjugación que se plasma tanto en el Plan como en el Presupuesto.

El Plan puede resumirse a través del principio de operar como un Banco de Desarrollo Rural, principio al cual todos los componentes del Banco se alinean, buscando lograr el objetivo de capitalizar al sector agrario nacional. Seguidamente, el Banco de Desarrollo busca ser una entidad financiera que complemente las acciones del sistema financiero nacional, mayoritariamente privado, promoviendo la presencia de servicios financieros en el sector de manera permanente y continua. Esta complementariedad, que se traduce en una presencia efectiva del Banco en el sector, demanda un conjunto de tareas y soluciones financieras innovadoras y ciertamente retadoras.

En este sentido, el Banco ha introducido nuevos productos en su cartera crediticia dirigidos a satisfacer las necesidades de los productores en cuanto a inversión y capital de trabajo, considerando aspectos socioeconómicos y teniendo como objetivo la capitalización y el aumento de la productividad del productor agrario. La introducción de dichas soluciones crediticias involucran un cambio significativo en la estructura de la

cartera de créditos del Banco. A mayo de 2013 el saldo del producto crédito agrícola representaba el 78% de la cartera de créditos. Diez puntos porcentuales menos que a diciembre de 2012 debido al despegue de los nuevos productos implementados.

Dichos cambios estructurales deben considerarse también en el contexto económico que experimenta el Banco actualmente. En el año 2012 incrementó su cartera crediticia en 49.0% y el número de créditos otorgados en 23.4%. Sin embargo, y en concordancia con las expectativas del Banco respecto a su demanda relevante, durante 2013 el crecimiento interanual de la cartera crediticia se ha venido incrementando desde 54% en enero hasta 80% en mayo.

Por otro lado, el Banco viene trabajando en el desarrollo de la banca transaccional como parte del desarrollo de sus operaciones pasivas, proyecto alineado al principio de operar como un Banco de Desarrollo. El objetivo de esta banca es participar en el flujo de efectivo generado por las actividades de los productores. Esto implicaría que el punto de partida de la relación con los productores sea una cuenta de ahorros, lo que a su vez permitiría una relación más cercana con el productor, permitiendo la fidelización. Actualmente, este proyecto se encuentra en fase de ejecución y contempla una implementación gradual del modulo de caja para pagar y cobrar créditos directamente. En una primera etapa estará dirigido a las instituciones corporativas y de negocios como una extensión del servicio transaccional.

La banca transaccional será un gran avance en relación a conseguir un financiamiento integral del sector agrario, al permitir financiar no sólo a los proveedores y clientes de los productores, sino también a la fuerza laboral de estos.

La dirección del Banco avizora escenarios optimistas en base a los resultados del frente comercial y a proyectos trascendentales que se vienen ejecutando con el fin de convertir a AGROBANCO en un Banco de Desarrollo relevante en el desempeño del sector agrario.

Como es sabido, el Directorio del FONAFE aprobó la conformación de una comisión de trabajo que recomiende la mejor forma para concretar la incorporación de socios en el accionariado del Banco, sobre la base de un plan presentado por el Banco.

Se reconoce que esta posibilidad, de concretarse, tendría un impacto considerable en la gestión del Banco, el cual no ha sido contemplado en el presente plan.

El Plan Estratégico también recoge las políticas y lineamientos de desarrollo sectorial del Ministerio de Agricultura y del Estado peruano en general. Asimismo, los objetivos estratégicos de AGROBANCO están alineados a los objetivos estratégicos de FONAFE y del Ministerio de Agricultura.

VISIÓN

Ser un Banco de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto 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.

ROL DE LA EMPRESA

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.

VALORES

En el marco de la cultura organizacional del Banco, se establecen los siguientes valores para la organización:

- 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, romper paradigmas.
- Alto desempeño: eficiencia.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Diagnóstico externo

Crecimiento económico

El ambiente económico internacional es de incertidumbre. El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha estimado que para 2013 y 2014 las economías avanzadas se expandirían 1.4% y 2.2%, respectivamente. Se espera una recuperación, pero lenta.

En relación a las economías emergentes y en desarrollo, se espera que China e India repunten su crecimiento económico respecto al resultado del año 2012. Brasil y México también obtendrían buenos resultados. Una recuperación significaría un escenario favorable para Perú a nivel macroeconómico.

Al nivel local, el Banco Central de Reserva del Perú estima un crecimiento económico de 6.3% y 6.2% para 2013 y 2014, respectivamente. Este crecimiento estaría basado en el crecimiento de la demanda interna y la inversión. Asimismo, se espera que los flujos de capitales internacionales continúen ingresando, a consecuencia de las diversas alternativas de inversión en el país.

En cuanto al sistema financiero, los créditos directos se incrementaron en 12% respecto al año anterior; similar crecimiento se registra a nivel de clientes (10%). Los créditos del sector agrario registraron un crecimiento de 10%; destacando el desempeño de las empresas financieras y AGROBANCO. Este último representa el 7% de las colocaciones al sector.

Crecimiento sostenido del sector y desarrollo de nuevos mercados

En la última década, el sector agrario ha experimentado un crecimiento notable. El PBI del sector agrario se incrementó en 50%, mientras que al nivel de subsectores el pecuario y otros registraron crecimientos de 65% y 68%, respectivamente. Por ende, subsectores como el silvícola (forestal) estarían entre los más dinámicos del sector agrario.

Cuadro 1 - Colocaciones de créditos directos

IFI	Sistema financiero			Sector agropecuario		
	Créditos (Miles de soles)	Créditos (Participación)	Deudores (Número)	Créditos (Miles de soles)	Créditos (Participación)	Deudores (Número)
BANCOS	142,807,981	86.1%	3,432,266	3,510,258	66.2%	35,594
CMAC	11,268,415	6.8%	1,059,272	530,087	10.0%	53,920
CRAC	2,062,130	1.2%	304,208	410,853	7.7%	74,574
EDPYMES	1,052,222	0.6%	248,521	84,682	1.6%	14,684
Financieras	8,258,660	5.0%	1,658,496	399,010	7.5%	48,284
Agrobanco	366,456	0.2%	26,652	366,456	6.9%	26,652
Total	165,815,865	100%	6,729,415	5,301,346	100%	253,708

Fuente: SBS (31-12-12)

En el mismo periodo de tiempo, las exportaciones agrícolas han multiplicado su valor en dólares más de cinco veces. Destaca el incremento de las exportaciones de legumbres (10.7 veces), té, café, cacao y esencias (6.2 veces) y café (5.4 veces).

El Marco Macroeconómico Multianual proyecta un crecimiento de 5.0% para el sector agrario en el 2013. Este estaría sustentado en una mayor producción de arroz cáscara, papa, mango, espárrago, maíz amarillo duro, aves y leche fresca. Se prevé una caída importante de la producción de café debido al impacto de la roya amarilla. Es importante destacar que la Junta Nacional del Café pronóstico que el valor de las exportaciones de dicho producto caería más de 20% este año, explicado por una caída del precio del producto en el mercado internacional debido a la sobre producción brasileña. El café es el principal producto agrario de exportación.

Para el periodo 2014-2016 se proyecta un crecimiento promedio anual de 4.2%, el cual se sustenta en la ampliación de la frontera agrícola por la tercera etapa del proyecto Chavimochic y el proyecto Olmos.

Es importante recalcar que estas tasas proyectadas pueden ser mejores si se aprovechan las oportunidades que el mercado exportador presenta. Un ejemplo tangible lo constituyen los berries, los cuales permitirían exportaciones por USD 300 millones en 2014 (Sierra Exportadora). Por otro lado, ADEX señaló en 2011 la existencia de oportunidades en productos como la quinua, la maca, el jengibre, la cúrcuma, los jugos de frutas, las preparaciones de salsas, los chocolates, la tara y la cochinilla. En suma, los buenos

resultados del sector agrario en la última década configuran un escenario presente prometedor.

Cuadro 2 - Evolución de las exportaciones agrarias

Año	2002	2009	2010	2011	2012
Exportaciones tradicionales (Millones de dólares)					
Algodón	2	3	1	8	4
Azúcar	16	37	65	48	6
Café	188	584	888	1,581	1,009
Resto de productos agrícolas	10	12	20	36	56
Total	216	636	975	1,672	1,075
Exportaciones no tradicionales (Millones de dólares)					
Legumbres	271	739	864	980	1,031
Frutas	89	461	585	903	956
Productos vegetales diversos	69	173	225	280	348
Cereales y sus preparaciones	40	124	126	170	196
Té, café, cacao y esencias	38	185	196	264	238
Resto de productos agropecuarios	43	144	194	234	278
Total	550	1,825	2,190	2,830	3,047
Exportaciones agrícolas	766	2,461	3,165	4,503	4,122

Interés creciente sobre AGROBANCO y socios estratégicos

A diciembre de 2012, AGROBANCO incrementó su cartera de créditos en 49% anual, lo que le permitió incrementar sus ingresos financieros hasta en 24% anual. Repercutiendo esto sobre el incremento de la utilidad neta en 141%.

Durante 2012, AGROBANCO obtuvo la calificación B+ como entidad de la clasificadora de riesgos Equilibrium. En marzo de 2013 dicha calificación se confirmó según el informe de clasificación de la misma empresa. Este resultado, aunado al saneamiento de los estados financieros del Banco y a los buenos resultados económicos mostrados, generan un creciente interés de los stakeholders sobre AGROBANCO.

Este escenario representa una oportunidad para el Banco dado que se encuentra activo en la búsqueda de nuevas fuentes de fondeo para no frenar el ritmo de las colocaciones proyectadas. Muestra de aquello es el ofrecimiento del BNP Paribas para estructurar una emisión internacional de deuda de largo plazo bajo la modalidad de bonos corporativos. El

BNP Paribas ha efectuado las consultas y considera que AGROBANCO califica para iniciar el proceso de salida al mercado de capitales.

Este interés creciente por AGROBANCO abre también una oportunidad para establecer socios estratégicos, tanto públicos como privados, en busca de incrementar el acceso al crédito en la población con mayores restricciones, manteniendo perfiles de riesgo adecuados y niveles de utilidad que aseguren la sostenibilidad a futuro del Banco.

Como es sabido, el Directorio del Banco ha aprobado transitar la constitución de una comisión de trabajo que recomiende la mejor forma para concretar la incorporación de socios en el accionariado del Banco, sobre la base de un plan presentado por el Banco. Se reconoce que esta posibilidad, de concretarse, tendría un impacto considerable en la gestión del Banco, el cual no ha sido contemplado en el presente plan.

Soluciones tecnológicas

El acuerdo entre Perú e Israel para la cooperación agrícola y la optimización en el uso del agua constituye una oportunidad para el sector agrario. Estos acuerdos contemplan la optimización del uso del agua y la recuperación de los recursos hídricos de la región Ica, una de las principales regiones agroexportadoras.

Por otro lado, se debe considerar la oportunidad que representa el uso generalizado de tabletas en una empresa. Para la fuerza de venta representa un canal de comunicación rápido y efectivo en la generación de resultados comerciales. Mientras que para el personal back-office representa una ventaja en tiempo y espacio, al tener acceso a información relevante en todo momento.

Ambos hechos representan una oportunidad para AGROBANCO para ganar eficiencia y ampliar el mercado.

Cambio climático

En 2011 el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional determinó que en el futuro los cultivos de maíz, frejoles, yuca, entre otros, se verán severamente afectados por el cambio climático. Dicho estudio definió como lugares vulnerables a aquellos donde la temperatura promedio supere los 30°C.

En relación a dicho contexto, el Ministerio de Agricultura aprobó el Plan de Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático en el Sector Agrario 2012-2021. El plan contempla inversiones por más de 1,950 millones de soles para reducir el impacto del cambio climático a nivel nacional.

Mayor competencia

El crédito dirigido al sector agrario se ha incrementado significativamente los últimos años. En 2011 y 2012 registró incrementos de 20% y 16%, respectivamente. El número de beneficiarios también se ha incrementado a tasas de 20% y 12%, respectivamente. A diciembre de 2012 se alcanzaron 284 mil beneficiarios de créditos agrarios.

Aunque la tasa activa promedio de las micro financieras ha permanecido estable, pasando de 40.9% en 2010 a 40.4% en 2012, hay algunos grupos de empresas financieras que sí han visto reducciones. Es el caso de las cajas rurales, las cuales han experimentado una reducción de 1.6 puntos porcentuales en su tasa activa promedio de 2010 a 2012; y de las EDPYMES, que han experimentado una reducción de 2.7 puntos porcentuales en el mismo periodo.

AGROBANCO, empresa financiera del Holding FONAFE, posee la tasa activa promedio más baja del mercado, registrando en 2012 un promedio de 19%.

Costo de la mano de obra

Con mayor o menor divergencia, los costos de mano de obra en el campo se han incrementado. Según Apoyo Consultoría, el jornal agrario habría aumentado un 77% en el periodo 2000-2012. Sin embargo, en una investigación realizada por Richar Webb, ex presidente del Banco Central de Reserva del Perú, el incremento habría sido de 8% anual en los últimos 15 años, dando como resultado un incremento desde 8 soles hasta 21 soles por jornal (+ 163%). Dicha investigación se aplicó en 215 distritos, principalmente de la sierra peruana.

Edad de los productores

Sólo el 4% de los productores agrarios tiene menos de 24 años. Mientras que el 20% tiene más de 65 años. Esto contrasta con la estructura de la PEA nacional o rural, en la cual se aprecia una mayor contribución de la gente joven.

Productividad del sector agrario

La productividad del sector agrario respecto al promedio mundial varía en función del cultivo. De los principales cultivos sembrados en el país, se tiene un rendimiento por hectárea sobre la media mundial en café, arroz, plátano y cacao. Mientras que se tiene un promedio por debajo de la media mundial en papa, maíz, cebada, trigo y yuca. Es importante destacar que, según los datos de la Encuesta Nacional de Hogares 2008, el 52% de los productores nacionales siembran maíz, el 44% siembran papa, el 22% siembran cebada y el 21% siembran trigo.

Adicional a la baja productividad en los principales cultivos sembrados en el país, se observan deficiencias en el sistema logístico que no permiten un traslado adecuado de los productos hacia la costa. Influyen sobre la pobre calidad en el servicio la informalidad del sector. Hace 10 años se estimaba que menos del 5% de los camiones estaban registrados en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Luego de incorporada la Resolución de Superintendencia RS N° 004-2003-SUNAT (Modificación al Reglamento de

Comprobante de Pago), en la cual exigía la emisión de la guía de remisión al transportista, este porcentaje se elevó a 50%.

Gráfico 1 - Distribución de la PEA según rangos de edades

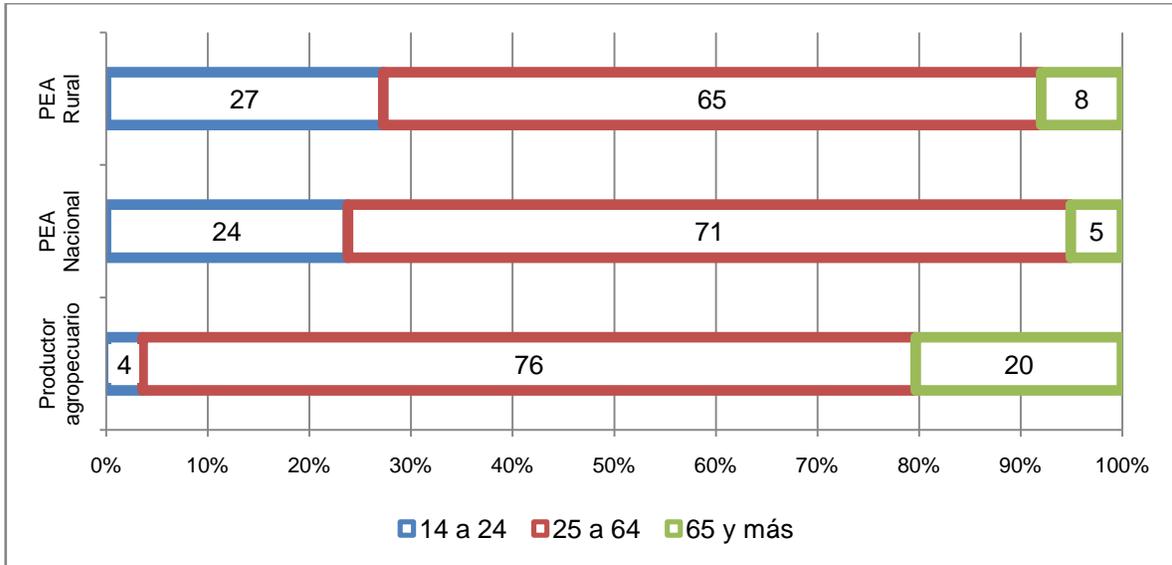
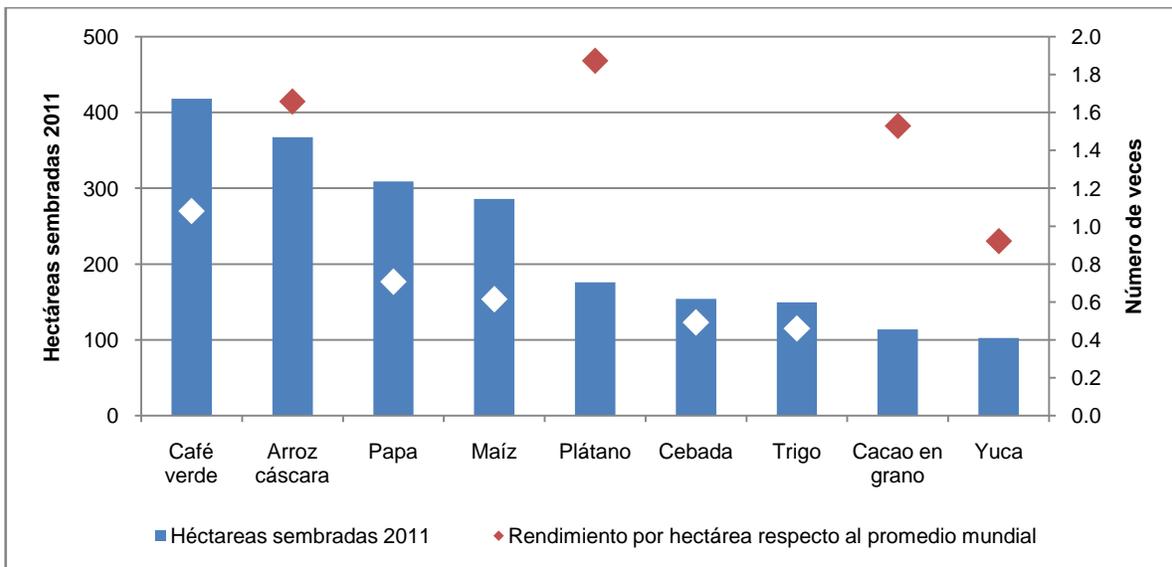


Gráfico 2 - Principales cultivos y rendimiento agrícola



Como resultado del diagnóstico externo se obtienen las siguientes oportunidades y amenazas, que se muestran en el cuadro adjunto.

Cuadro 3 - Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Crecimiento económico: 6% anual del PBI, 4.2% del PBI agropecuario al 2014	1	Sector vulnerable a cambios climáticos y desastres naturales
2	Soluciones tecnológicas disponibles	2	Mayor presencia de la competencia en nuestro sector objetivo por sobreendeudamiento
3	Desarrollo de mercados y clientes; nuevos frentes de negocios (acuícola, forestal)	3	Costos productivos por mano de obra
4	Interés creciente de los stakeholders por el Banco	4	Bajos niveles de productividad del sector y baja calidad del sistema logístico
5	Mejor imagen en el sector agropecuario	5	Edad promedio de los productores es elevado
6	Cambio generacional en los productores y nuevos productores		

Diagnóstico interno

Con el fin de convertirse en un Banco de Desarrollo Rural, AGROBANCO considera necesario (i) la capitalización del sector agrario y; (ii) mantenerse conectado al campo. Ambos objetivos son interdependientes ya que no se puede capitalizar al productor sin el conocimiento cabal de sus necesidades.

Siendo así, para la realización de estos dos objetivos se han propuesto cinco inductores clave, los cuales deben llevar a AGROBANCO a generar el nivel de rentabilidad necesario que le permita cumplir con su rol social a gran escala, generando un impacto positivo en el sector agrario.

a) Fondeo

Los objetivos de AGROBANCO al 2017 determinan que el Banco administre una cartera de colocaciones con saldos superiores a S/. 2,600 millones en el sector agrario. Dicho nivel de colocaciones está sustentado en el Plan de Crecimiento 2013-2017, el cual determina una tasa de crecimiento del saldo de las colocaciones de 77% en 2013, moderándose el crecimiento a partir de 2014 con tasas por debajo de 40%. Adicionalmente, dicho crecimiento debe generarse en un entorno sano y rentable. Por ende, dichas colocaciones deberán estar acompañadas por una mora de 2.5%, una cobertura de provisiones de 197% y una rentabilidad de 17%.

A efectos de alcanzar una cartera de S/. 2,600 millones, el Banco considera que tiene una fortaleza en su actual patrimonio que le permitirá apalancarse con recursos corporativos y del público; lo mencionado está condicionado a la aprobación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Esta fortaleza que descansa en el patrimonio, plantea no requerir mayores aportes de capital al estado peruano, sino obtenerlos de fuentes externas. Al mes de abril de

2013, el Banco posee un patrimonio neto por S/. 410 millones que le permitiría apalancar, legalmente, hasta 11 veces su patrimonio. Sin embargo, en sus proyecciones, el Banco tiene previsto apalancarlo casi 4 veces al 2017.

En relación al crecimiento especificado líneas arriba, este se sustenta por la introducción de nuevos créditos de inversión que contribuyen a aumentar la cartera de mediano y largo plazo, así como por la demanda relevante del Banco. Esta demanda es entendida como aquella que no ha sido atendida por el Banco debido a limitaciones de cantidad en el recurso humano, el fondeo o la cobertura de la red comercial.

La demanda relevante del Banco representa S/. 1,800 millones en colocaciones, aproximadamente. Esta se extiende a lo largo y ancho de todo el país, en todas las ramas del sector agrario y cumple con las políticas de riesgo crediticio del Banco, lo que hace más fácil su abordaje. Esta demanda se basa en el apetito y tolerancia al riesgo del Banco respecto al número de productores conectados al mercado con regímenes de tenencia que hagan posible su incorporación al sistema financiero.

En el documento del diagnóstico estratégico, base para la formular el Plan Estratégico 2013-2017, se desarrolla y amplía sobre la demanda relevante y su conexión con el apetito y tolerancia al riesgo establecidos para el Banco.

Para poder hacer frente al crecimiento de las colocaciones, así como a los mayores gastos administrativos y de capital provenientes del mayor volumen de negocios del Banco, se estima que al 2017 se requerirán ingresos provenientes de financiamiento aprobado, alternativo y del mercado de capitales por S/. 3,087 millones. De estos, S/. 2,630 millones se obtendrán de emisiones internas y externas, lo cual daría como resultado que en 2017 se tengan adeudos y obligaciones financieras por S/. 2,131 millones.

Por lo explicado, es necesario no sólo obtener un fondeo en las cantidades adecuadas para sostener el crecimiento de las colocaciones, sino también en las condiciones de costo y plazo que permitirán a AGROBANCO obtener un flujo de caja holgado y una rentabilidad sólida. Los objetivos del Banco determinan que al 2017 el costo medio del

fondeo será de 6.0%, mientras que el 69% de los adeudos y obligaciones financieras serán de largo plazo.

La relevancia del mercado de capitales para obtener financiamiento se debe a las limitaciones de las instituciones financieras locales para otorgar líneas de crédito al Banco debido a políticas provenientes de su casa matriz o a los límites máximos de exposición con el sector agrario.

Considerando dichas restricciones, AGROBANCO ha llevado a cabo acercamientos para obtener el financiamiento en el mercado de capitales. Aquello ha dado como resultado que se cuente con una Propuesta de Mandato de Interbank (estructurador y colocador) para la emisión de deuda en el mercado local por S/. 200 millones y con un ofrecimiento del BNP Paribas, uno de los principales bancos de Francia y Europa, para estructurar una emisión internacional de deuda de largo plazo bajo la modalidad de bonos corporativos. El BNP Paribas considera, en base a sus consultas, que AGROBANCO califica para iniciar un proceso de salida al mercado de capitales con una clasificación BBB y un plazo de 5 años

b) Colocaciones de primer piso

Con el objetivo de capitalizar al productor agrario y cumplir con el rol social de AGROBANCO, es necesario incrementar las colocaciones de primer piso. Es crítico, con el objetivo de obtener un flujo de ingresos más estable, otorgar financiamientos de mediano y largo plazo que hagan a los ingresos del Banco menos dependientes de las variaciones en los créditos de campaña agrícola. Dicho incremento se debe dar de manera diversificada y focalizada al mismo tiempo.

Con el objetivo de asegurar un alto impacto en el sector agrario, es necesario que dichas colocaciones sean diversificadas a lo largo de los subsectores agrarios. De esta manera, se asegurará un crecimiento real del sector que al mismo tiempo implique un menor riesgo para la cartera de colocaciones del Banco.

Por otro lado, para asegurar un mayor impacto en el desarrollo rural y en la capitalización de los productores, se deben focalizar los desembolsos en las zonas de mayor pobreza. Dichas zonas son determinadas en función al mapa de la pobreza, elaborado por AGROBANCO, el cual permite focalizar los recursos del Banco a través de importantes productos financieros, como Profundización Financiera.

Al cierre de 2012 el saldo de las colocaciones de primer piso del Banco fue de S/. 366 millones. Los objetivos del Banco determinan que dicho nivel de colocaciones se septuple al 2017 basado en la demanda relevante estimada para el Banco y la consolidación de productos crediticios de inversión que afiancen la cartera de mediano y largo plazo. Es importante destacar que el nivel actual de apalancamiento del Banco permite incrementar la cartera de colocaciones en dichas proporciones manteniendo niveles de riesgo controlados.

c) Otros tipos de colocaciones

Una forma de apoyar a la capitalización del productor agrario con un menor costo y sin mayores riesgos es otorgando financiamiento para las actividades económicas agrarias a través de otras entidades. Con dicho objetivo en mente, es importante monitorear las colocaciones en créditos sindicados, piso y medio y, segundo piso.

Los créditos sindicados permiten la participación del Banco en negocios que demanden montos significativos de capital. De esta manera se tiene acceso al otorgamiento de este tipo de financiamiento, compartiendo riesgo y rentabilidad con los acreedores sindicados.

Las colocaciones de piso y medio se otorgan a asociaciones de productores, las cuales se encargan de otorgar el financiamiento a sus asociados para llevar a cabo planes de negocio en la actividad agraria que los ayuden a capitalizarse. El nivel de riesgo es controlado por AGROBANCO pues es el Banco quien determina a los productores que están en condiciones de recibir un financiamiento. Dichos acuerdos vienen regulados con incentivos para la asociación (entidad jurídica) que permitan incrementar las colocaciones de acuerdo al perfil de riesgo del Banco.

Respecto a las colocaciones de segundo piso, estas permiten incrementar el financiamiento al sector agrario con la participación de otras instituciones financieras intermediarias (IFI).

d) Fondos

La administración de fondos especiales complementa la gestión que AGROBANCO lleva a cabo con recursos propios en busca del desempeño de su rol social. Estos fondos también constituyen un canal a través del cual el Banco fortalece su posicionamiento en el mercado como principal entidad microfinanciera comprometida con el desarrollo del sector agrario y rural.

El impacto de estos fondos es relevante. A diciembre de 2012 el fondo AGROPERÚ administraba un patrimonio de S/. 234 millones destinados a dar cobertura de riesgo crediticio, financiamiento de créditos al sector agrario y financiamiento de planes de negocios mediante la modalidad de fondos concursables no retornables.

e) Servicios financieros

Para lograr la capitalización del productor agropecuario no es suficiente proveer a los mismos sólo de financiamiento destinado a la diversificación o mantenimiento del cultivo o, a la adquisición de bienes de capital que permitan generar mayores excedentes por productividad en el productor. También se hace necesario el ofrecimiento, por parte del Banco, de medios de pago y servicios financieros seguros y competitivos que le permitan a los productores colocar su producción en el competitivo mercado internacional. De esta manera se logra una relación integral con el productor agrario, en el sentido de apoyar con financiamiento a través de todo su ciclo productivo.

En tal sentido, el ofrecimiento de diversos productos, tales como crédito documentario (carta de crédito), cobranza documentaria, garantías al exterior, fideicomisos, cartas

fianza y factoring, incrementan la gama de servicios financieros ofrecidos por el Banco, al mismo tiempo que aseguran una relación continua con los productores.

En relación a los cinco inductores clave mencionados anteriormente, la gestión actual del Banco llevó a cabo un conjunto de acciones para mejorar los resultados en el corto plazo, las mismas que permitieron sentar las bases del crecimiento y desarrollo hacia un horizonte de mediano plazo en la medida que ampliaron la cobertura de la red comercial, la cartera de productos y servicios y, el equipo de colaboradores; y mejoraron el control interno y la gestión integral de riesgos. A continuación se detallan las acciones llevadas a cabo según los inductores estratégicos del Banco.

a) Gestión comercial

i) Infraestructura nacional

Se priorizó el fortalecimiento de la capacidad de gestión, orientada a resultados, la cual permitió incrementar la presencia del Banco en el campo; las acciones necesarias fueron:

- Contar con 34 agencias regionales y oficinas especiales (infraestructura nacional), realizando operaciones bancarias permitidas por el marco legal vigente.
- Sobre la base de los CEAR vigentes, en 2012 se mejoró el estatus de nueve oficinas especiales (autorizadas por la SBS). Adicionalmente, en los primeros meses de 2013 se crearon dos oficinas especiales.
- Se dotó de personal a las unidades de negocio de provincias, desempeñando funciones de créditos, riesgos y operaciones.

Se ha considerado un gasto de capital de S/. 25 millones hasta 2017, lo cual considera ampliar la red comercial y administrativa del Banco. En el presupuesto, el gasto de capital asignado a la red comercial y administrativa considera la apertura de oficinas propias, lo cual permitirá incrementar los activos del Banco, teniendo una estructura de activos más diversificada y sólida.

A corto plazo, el plan de apertura 2013 incluye la apertura de 20 nuevas oficinas. Esta cifra está conformada por la conversión de 15 CEAR, 1 SOAR y la apertura efectiva de 4 oficinas. Aquello permitirá ampliar la cobertura actual del Banco, lo que permitirá el sostenimiento del crecimiento.

En concordancia con el crecimiento del Banco, sobre la base del mercado potencial del sector (ver documento del diagnóstico estratégico), es necesario que el personal de las oficinas administrativas se instalen en una única Sede Administrativa, que destaque por la seguridad física y ocupacional del personal administrativo. Este Plan está asociado al presupuesto correspondiente y fue aprobado por el Directorio del AGROBANCO.

ii) Productos y servicios financieros y, fondeo mayorista

Con el propósito de ganar en colocaciones crediticias para alcanzar un tamaño crítico del negocio y un mejor servicio bancario se realizaron las siguientes acciones:

- La estrategia comercial se orientó hacia la capitalización del sector, mediante créditos de mediano y largo plazo (instalación de cultivos, agroindustrias, etc.).
- Se implementaron nuevos productos crediticios orientados a satisfacer las necesidades de los productores, tales como: profundización financiera, credifinka, creditierra, rapiequipo, programa de diversificación de cultivos y agromaquinaria municipal rural.
- Se cuenta con autorización de la Superintendencia para realizar los servicios financieros de fideicomisos, cartas fianza y factoring; se prevé ampliar a otros servicios.
- Se desarrolló una estrategia de captación de clientes destinada a aumentar el tamaño crítico del negocio y la inclusión financiera. Esta estrategia está dirigida a captar ex clientes, renovar los créditos por vencer de clientes actuales y captar nuevos clientes. Se plantea el ofrecimiento de servicios continuos, la identificación de la demanda relevante del Banco y la ampliación de la cobertura de la red

comercial. También considera incentivos internos que alinean el interés de la fuerza comercial con el objetivo planteado; así como una campaña de marketing que incluye créditos ágiles y a tasa preferencial para ex clientes, créditos a sola firma para actuales y nuevos clientes y, una campaña publicitaria a nivel nacional.

La oferta de valor del Banco se complementa con el servicio de asistencia técnica brindado a los productores y las tasas de interés competitivas que ofrece, siendo la institución con la tasa más competitiva en todo el sistema financiero.

Cuadro 4 - Tasa activa promedio para los créditos agrarios

Entidad	2010	2011	2012
Banca Múltiple	37.3	40.3	44.3
Empresas financieras	45.3	46.9	46.0
Cajas Municipales	44.2	46.0	45.2
Cajas Rurales	42.9	42.8	41.3
EDPYME	53.0	49.9	50.4
Agrobanco	19.0	19.0	19.0
Sistema financiero	40.3	40.7	41.0

El Programa de Asistencia Técnica al productor, llevado a cabo en su operativa a través de terceros especializados, se enfoca en la prevención de riesgos y de un mejor conocimiento del campo. Este programa, a través de talleres, pasantías, difusiones radiales y afiches publicitarios, promueve las buenas prácticas agrarias diferenciadas por cultivo o producto durante todo el ciclo productivo del mismo. También incentiva el uso adecuado de un mayor nivel de tecnología en el campo, desde semillas hasta equipos. El resultado es un mayor nivel de productividad debido al mejor manejo agronómico del productor.

Todos estos factores estimulan el crecimiento de la cartera del Banco. Pero para poder ganar en colocaciones es necesario contar con los recursos disponibles. En ese sentido, el Banco logró aumentar su capital en S/.50 millones el 2012 (aporte del accionista); asimismo, logró complementar su fondeo con líneas de instituciones financieras tales como: Banco de la Nación, Interbank y COFIDE.

El fondeo resulta crítico para atender el flujo de desembolsos que demanda la red comercial, camino a lograr un crecimiento sano y rentable. En esa línea, se considera un financiamiento necesario por S/. 311 millones para 2013. Los cuales serían cubiertos con financiamiento local de COFIDE, el Banco de la Nación, el Banco del Comercio e Interbank; adicionalmente, con financiamiento internacional del Citibank de Nueva York.

A pesar de la consecución de estas líneas, AGROBANCO es una empresa poco apalancada, lo que representa una fortaleza a la hora de competir por recursos financieros.

Cuadro 5 - Nivel de capital según tipo de entidad (Dic-2012)

Entidad	Ratio de Capital Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas
Banca Múltiple	13.6	12.0
Empresas financieras	16.3	7.6
Cajas Municipales	15.8	7.6
Cajas Rurales	14.2	7.3
EDPYME	22.6	3.2
Agrobanco	72.1	0.4

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

iii) Desarrollo de operaciones pasivas

El propósito central del Plan Estratégico es alinear todos sus componentes para operar como un Banco de Desarrollo Rural; sobre esta base, la formulación de estrategias y la implementación de acciones tácticas se orientan al desarrollo de productos (créditos y ahorros) y servicios financieros continuos y permanentes. De lo mencionado, la estrategia competitiva del Banco en este frente no se basará en el precio. Se propone una implementación gradual, orientada inicialmente a depósitos corporativos de personas jurídicas e instituciones públicas relacionadas con el Ministerio de Agricultura.

Como parte de la estrategia para el fondeo minorista, se implementará gradualmente el modulo de caja para pagar y cobrar créditos directamente sin la intervención de entidades financieras terceras. Esta iniciativa empieza con las agencias de Huacho y

Chiclayo, a las que se sumarán al menos el 50% de las agencias y oficinas de la red comercial. Se destaca que el desarrollo de operaciones pasivas permitirá dar soporte a diversos productos y servicios como fideicomisos, cartas fianza, factoring, entre otros.

En un segundo momento se buscará dar soporte a la gestión de los negocios de nuestros clientes sobre la base del servicio y la cobertura que ofrece nuestra red comercial a nivel nacional. La tasa de interés no será un atributo destacable de la oferta de valor. Esta etapa contempla el hecho de que una cuenta corriente o de ahorros sería el punto de partida de la relación financiera del Banco con sus clientes, contribuyendo así al desarrollo de una relación de largo plazo.

Los productos que se ofrecerán serán los siguientes: (i) depósitos a largo plazo en moneda nacional y extranjera, (ii) cuentas corrientes, (iii) cuentas de ahorro y (iv) giros y transferencias.

Las operaciones pasivas, además de cumplir con su función de hacer más eficientes las gestiones económicas y financieras, permiten la consolidación de relaciones directas con los clientes y potenciales clientes, constituyendo así una importante fuente de información y contacto que es vital en un contexto de información asimétrica.

El desarrollo de operaciones pasivas está configurado en un plan de implementación gradual que considera los siguientes frentes: (i) ventanilla bancaria, (ii) depósitos y captaciones, (iii) servicios transaccionales, (iv) banca corporativa o banca empresa. Cabe señalar que este proyecto se ejecutará desde este año. Ver el Anexo 01.

b) Gestión integral de riesgos y control interno

Con el propósito de fortalecer la productividad y mejorar el control interno se formalizó el Servicio de Inspectoría, orientando su función hacia actividades de control y auditoría de la cartera de créditos. En este sentido, esta Unidad realizó un prolijo

trabajo de detección y denuncia de aquellos casos de personas en serias irregularidades. Se ejecutó una política frontal contra cualquier indicio de corrupción.

También se trasladó el Servicio de Recuperaciones a la Oficina de Riesgos, asignándole la responsabilidad de la gestión de la cartera vencida o mora contable, incluyendo la cobranza judicial así como el refinanciamiento de créditos, mejorando los controles duales a lo largo de la cadena.

Con el propósito de fortalecer la eficiencia y la calidad de la cartera, se realizaron las siguientes acciones: (i) descentralización crediticia, (ii) inclusión del puesto de Oficial de Riesgos en el proceso de crédito, (iii) sistematización del proceso de créditos refinanciados, (iv) desarrollo del software de profundización financiera, (v) registro de actividades de recuperaciones, entre otras.

Otro factor relevante en la gestión de los créditos fue el desarrollo de un intensivo plan de visitas a las ciudades del interior del país (metodología de prospección comercial, visitas de trabajo, visitas en ferias y reuniones con asociaciones de productores), cubriendo caso el 100% de los puntos de venta del Banco, lo que demandó más que duplicar el número de viajes en el año 2012 con relación al año anterior.

En cuanto a la gestión del riesgo operativo, en 2012 se obtuvieron los siguientes resultados: (i) se identificaron los riesgos inherentes por unidad, servicio y departamento del Banco, (ii) se identificaron los posibles riesgos que puedan afectar a la institución y su funcionamiento y, (iii) se diseñó y elaboró el aplicativo web para el registro de los incidentes y eventos de pérdida por riesgos operacionales, habiéndose registrado 45 incidentes y 6 eventos de pérdida durante el 2012 por riesgo operacional.

c) Buen Gobierno Corporativo (BGC)

AGROBANCO contrató los servicios de PricewaterhouseCoopers con la finalidad de efectuar las mejores prácticas en la toma de sus decisiones, el buen uso de sus recursos y la optimización de sus operaciones; aislando las razones políticas que

podieran realizarse en su aplicación. En este contexto, el sistema de Gobierno Corporativo de AGROBANCO se fundamenta en los siguientes objetivos:

1. Garantizar un marco regulatorio eficiente para el gobierno corporativo.
2. Reconocer y proteger los derechos de los accionistas.
3. Asegurar el tratamiento equitativo de los accionistas.
4. Buenas prácticas empresariales.
5. Establecer las responsabilidades del Directorio.
6. Revelación de datos y transparencia informativa.

El Banco se adhiere a los 34 principios del código del BGC, los cuales están enfocados en buscar la excelencia de las operaciones de la institución. Para el control y mejor entendimiento se clasifican en cuatro categorías: (i) objetivos de la empresa del Estado, (ii) Marco jurídico, (iii) Derechos de Propiedad (iv) el Directorio y la Gerencia (v) Política de Riesgos y Código de Ética y (vi) Transparencia y divulgación de información..

La instauración del BGC permitirá especificar de manera clara los derechos y responsabilidades del Directorio, los accionistas, los gerentes y otros agentes con intereses sobre la empresa; estableciendo los incentivos para proteger los intereses de la compañía y de sus accionistas. Esto permitirá una gestión transparente e independiente de las relaciones interpersonales de funcionarios del Banco con los grupos de interés (*stakeholders*) del mismo, las cuales son necesarias y se derivan de la búsqueda de una gestión eficiente.

d) Recursos humanos

En cuanto al recurso humano, se institucionalizó el Plan Anual de Capacitación; los productos de capacitación son los siguientes:

- Desarrollo gerencial
- Actualización del personal clave de la oficina principal

- Actualización del personal de agencias
- Capacitación según la normativa de la SBS
- Convenciones AGROBANCO

En el portafolio de programas realizados se capacitó a 250 colaboradores, alcanzando 12,463 horas participantes. Además, el Programa Trainee (36 colaboradores) para la formación de ejecutivos de negocios alcanzó un total de 26,064 horas participantes. Estos programas son importantes para lograr una plataforma de capacidades que aporten al mejoramiento del desempeño del personal, lo que repercute sobre los resultados de la organización.

Un proyecto importante, con el objetivo de remunerar más a los colaboradores más productivos, es la instauración de un sistema de remuneración variable. Este proyecto será implementado de manera muy gradual, buscando alinear los intereses del Banco con los intereses personales de sus colaboradores. Pero sin perder el sentido de cooperación y compromiso que caracteriza a un sistema de remuneración fijo.

e) Tecnologías de la información y fondeo minorista

El Banco considera crítico a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para dar soporte a su crecimiento. Por esta razón se dispone de una red de oficinas comerciales interconectadas, sistemas de gestión (IBS) y de administración (SPRING) y, comunicación en línea mediante el uso de tablets y smartphones que permiten el acceso en tiempo real a información determinante para la toma de decisiones, agilizando el proceso comercial.

En lo relativo a las TI, destaca el proyecto referente al desarrollo de operaciones pasivas. Este año se implementará el modulo de caja, lo que permitirá realizar operaciones transaccionales (cobro y pago de créditos) en dos oficinas propias (Huacho y Chiclayo). Aquello representa el punto de partida para realizar operaciones de depósitos y ahorros, previa autorización de la entidad supervisora.

No obstante las fortalezas destacadas, el Banco enfrenta debilidades (oportunidades de mejora), para lo cual se vienen desarrollando e implementando las acciones necesarias para no afectar sus perspectivas de crecimiento ni el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a los procesos y la eficiencia, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- Dependencia de canales de pago externos (Banco de la Nación). Será con el proyecto de ventanillas de pago en la red comercial que se mejorará este aspecto. Esto será parte de la operativa de cada agencia regional y oficina especial.
- Una importante porción de la fuerza de ventas es tercerizada, lo que supone una debilidad respecto al control sobre el nivel de servicio.
- El posicionamiento logrado por AGROBANCO es alto entre sus clientes, pero bajo entre los clientes de otras IFI y entre los productores que no forman parte del sistema financiero. En Arequipa (zona sur), el nivel de recordación de AGROBANCO entre los clientes de otras IFI y no clientes del sistema financiero es de 10% y 6%, respectivamente; en Piura (zona norte), es de 11% y 9%, respectivamente.
- Buen gobierno corporativo incipiente. Con el apoyo de una institución internacional se desarrollarán e implementarán los principios establecidos en la metodología.
- Débil control interno. Con el apoyo de una empresa especializada se fortalecerá el control interno y la gestión integral de riesgos.
- Procesos operativos lentos en relación a la competencia. Será con el soporte de las TIC que se mejorarán los estándares operativos a favor del cliente interno y externo.
- Débil capacidad de gerenciamiento. Será la capacitación en gestión comercial, de riesgos y de planificación lo que promueva la capacidad de gestión de los mandos medios.
- Red comercial pequeña en comparación a los principales competidores. Sin embargo, al estar enfocada solamente en el sector agrario y rural se hace potente.
- Remuneración por productividad que privilegie al personal con mejores resultados.

En general, el nivel de eficiencia presenta oportunidades de mejora. Debido a la política de tasas activas accesibles para las poblaciones con mayores restricciones se alcanza una eficiencia baja en relación a los ingresos. Sin embargo, la eficiencia de los gastos de administración es sólo superada por la banca múltiple.

Cuadro 6 - Nivel de eficiencia de AGROBANCO (Dic-2012)

Entidad	Ingresos Financieros / Activo Productivo Promedio	Gastos de Adm. / Activo Productivo Promedio	Gastos de Operación / Margen Financiero
Banca múltiple	9.8	4.1	46.7
Empresas financieras	26.8	11.9	52.7
Cajas municipales	20.2	9.7	60.4
Cajas rurales	22.3	12.4	71.9
EDPYME	36.6	21.6	76.0
Agrobanco	17.4	9.3	53.4

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Proyectos estratégicos

Finalmente, como parte del diagnóstico interno, se ha considerado una serie de proyectos como estratégicos para la consecución de los objetivos del Banco.

Dentro de los proyectos estratégicos, aquellos con mayor presupuesto son los relativos a recursos humanos, a la apertura del capital y el fondeo y, al desarrollo de la infraestructura (locales). Sin embargo, especial relevancia, por la visión del Banco, tiene el proyecto de banca transaccional.

Cuadro 7 - Proyectos estratégicos

Orientación estratégica	Proyectos estratégicos	Sub proyectos
Recursos humanos	Desarrollo del talento humano	
Tecnología de la información	Desarrollo conjunto de la organización en línea	Interconexión con entidades
		Corresponsalía y líneas de créditos
		Gestión de contenidos - Digitalización
	Plataforma de sistema de agronegocios rurales	
	Desarrollo del sistema de información externo e interno para una organización transparente con el mercado	
Gestión integral de riesgos	Sistema de control interno	Gestión del riesgo operacional
		Plan de continuidad de negocios
Buen gobierno corporativo	Buen gobierno coporativo	
	Fortalecimiento patrimonial del Banco	Proyecto de emisión de deuda internacional
		Proyecto de emisión de deuda local
	Proyecto de gran impacto social en el sector agrario para asegurar la autosostenibilidad del Banco	
	Posicionamiento como banco de desarrollo rural con elevados estándares de gestión	Desarrollo de la imagen corporativa
Productos y servicios financieros	Desarrollo de portafolio de productos ad hoc	Fideicomiso, cartas fianza y factoring
	Desarrollo del modelo de negocios para el sector	Desarrollo de canales anternativos
		Desarrollo del producto Tarjeta
	Desarrollo de los productos de comercio exterior	
Infraestructura nacional	Proyecto del banco transaccional	Proyecto de captación de pasivos (depósitos)
	Desarrollo de la red de oficinas y del local institucional	Eficiencia del manejo de los recursos

Producto del diagnóstico interno se obtienen las fortalezas y debilidades que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 8 - Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Tasa de interés competitiva en relación a las IFI del sector agrario	1	Fuerza de ventas tercerizada (gestores de negocios)
2	Expansión de la red comercial	2	Bajo posicionamiento de la marca Agrobanco en el mercado
3	Mejor gestión para la recuperación de créditos los atrasados	3	Débil control interno
4	Red comercial interconectada y en línea	4	Ausencia de una política de remuneración por productividad
5	Alto nivel de capital	5	Débil capacidad de gerenciamiento
6	Clasificación de riesgos positiva (B+)	6	Gestión integral de riesgos limitada
7	Continuidad y capacidad del Directorio	7	Bajo nivel de eficiencia
8	Más cercanía al productor agropecuario	8	Canales de pago externos (Banco de la Nación)
		9	Buen gobierno corporativo en fase inicial

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

AGROBANCO, a pesar de no estar adscrito al Ministerio de Agricultura, está alineado con la política nacional del sector agrario en conformidad con la Ley de Relanzamiento del Banco, en donde se establece que tres de cinco miembros del Directorio deben representar los intereses del Ministerio de Agricultura.

El objetivo estratégico general es "Elevar el nivel de competitividad del Sector Agrario en el marco de un desarrollo sostenible e inclusivo"; asimismo, los objetivos estratégicos específicos son los siguientes:

	Objetivos estratégicos del Ministerio de Agricultura
I	Mejorar la institucionalidad agraria, pública y privada, con énfasis en la articulación de los tres niveles de gobierno y la asociatividad de los productores.
II	Elevar el nivel de productividad, calidad y gestión empresarial de la actividad agraria, en el marco de un desarrollo competitivo.
III	Mejorar el acceso a los servicios y generar oportunidades para el poblador rural, en concordancia con un desarrollo agrario inclusivo.
IV	Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales: agua, suelo bosque y su diversidad biológica, en armonía con el medio ambiente.

Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012-2016, aprobado en abril 2012.

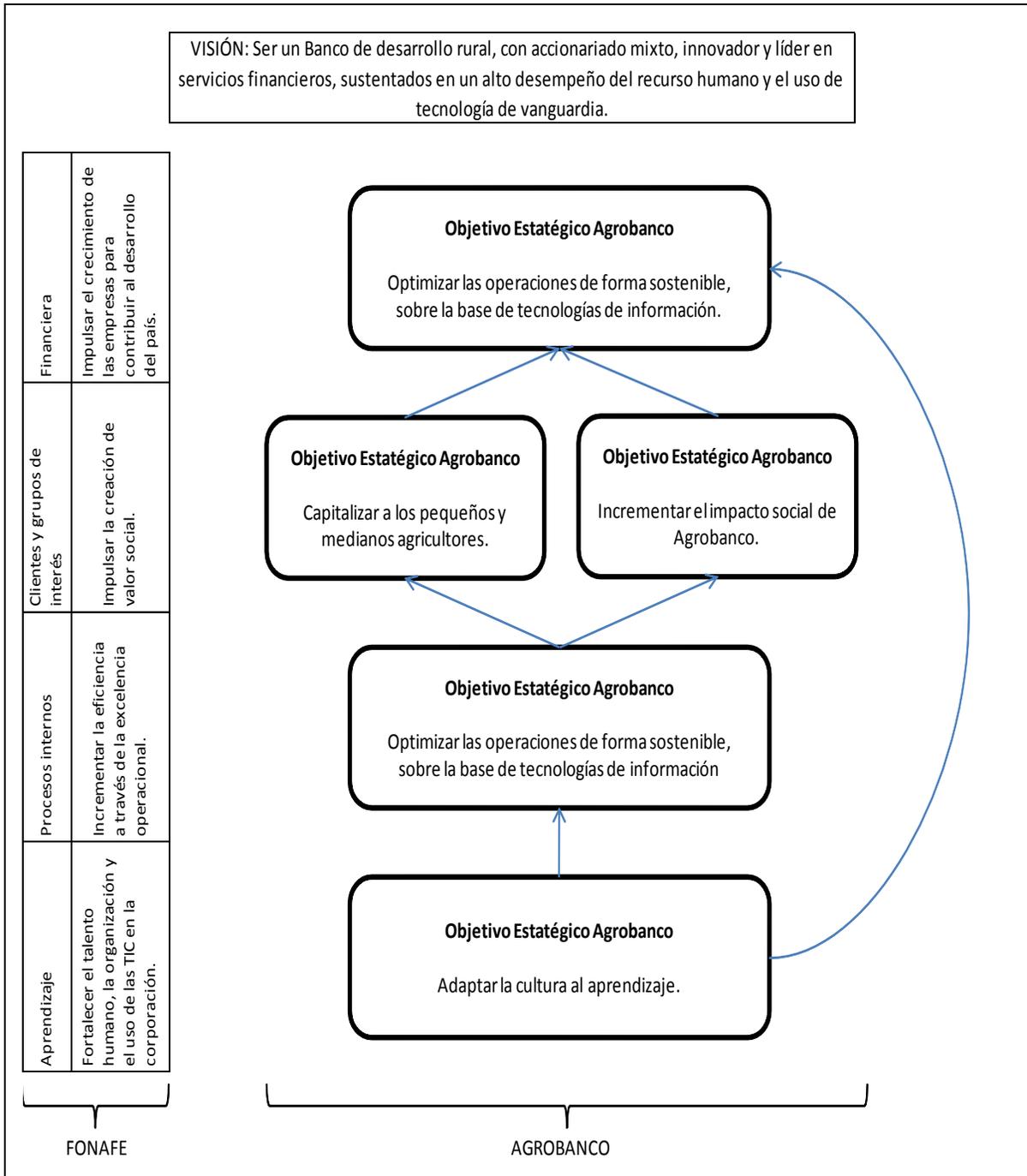
Sobre la base al diagnóstico realizado, considerando los objetivos estratégicos del Ministerio de Agricultura, así como los objetivos estratégicos de FONAFE, se plantean los objetivos estratégicos de AGROBANCO, que en un horizonte de 5 años alcanzará su Visión.

Cuadro 9 - Objetivos estratégicos de AGROBANCO

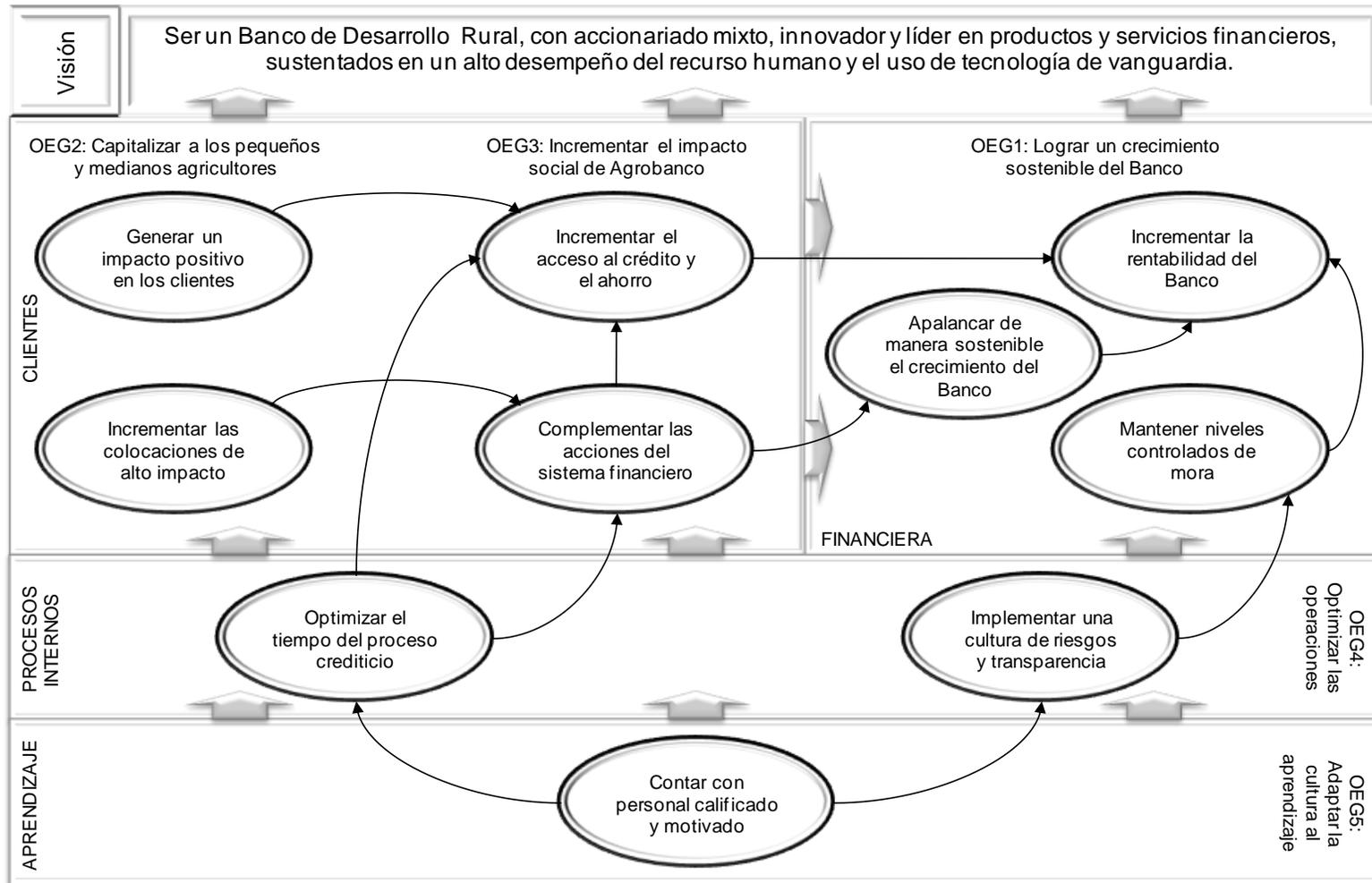
Perspectiva	Objetivo estratégico FONAFE	Objetivo estratégico Agrobanco
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.	Lograr un crecimiento sostenible del Banco.
Clientes y grupos de interés	Impulsar la creación de valor social.	Capitalizar a los pequeños y medianos agricultores.
		Incrementar el impacto social de Agrobanco.
Procesos internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.	Optimizar las operaciones de forma sostenible, sobre la base de tecnologías de información
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.	Adaptar la cultura al aprendizaje.

MAPA ESTRATÉGICO

En la figura adjunta se presenta la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del Banco: financiera, clientes y grupos de interés, procesos internos y aprendizaje.



En la figura adjunta se presenta la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos generales (OEG), los objetivos estratégicos específicos y las cuatro perspectivas del Banco: financiera, clientes y grupos de interés, procesos internos y aprendizaje.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En la figura adjunta se presenta la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del Banco: financiera, clientes y grupos de interés, procesos internos y aprendizaje.

Cuadro 10 - Objetivos Específicos de AGROBANCO

Perspectiva	Objetivo estratégico Agrobanco	Objetivo específico Agrobanco
Financiera	Lograr un crecimiento sostenible del Banco.	Incrementar la rentabilidad del Banco
		Apalancar de manera sostenible el crecimiento del Banco
		Mantener niveles controlados de mora
Clientes y grupos de interés	Capitalizar a los pequeños y medianos agricultores.	Incrementar el acceso al crédito y el ahorro brindado por Agrobanco en el territorio nacional
		Complementar las acciones del sistema financiero
	Incrementar el impacto social de Agrobanco.	Incrementar las colocaciones de productos de alto impacto social
		Generar un impacto positivo en los clientes
Procesos internos	Optimizar las operaciones de forma sostenible, sobre la base de tecnologías de información	Implantar una cultura de riesgos y transparencia
		Optimizar el tiempo de realización del proceso crediticio
Aprendizaje	Adaptar la cultura al aprendizaje.	Contar con personal calificado y motivado

MATRIZ ESTRATÉGICA

Sobre la base de la relación causa-efecto, propuesta en el mapa estratégico, se asegura alcanzar la visión del Banco mediante el logro de los objetivos específicos y sus respectivas metas (ver la matriz estratégica de AGROBANCO).

En el Anexo 02, se muestran los supuestos financieros que serán el marco de referencia de la formulación presupuestal de ingresos y egresos, los estados financieros y de los indicadores operativos establecidos.

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL AGROBANCO

Visión corporativa: Ser reconocidos por la excelencia y calidad en la prestación de productos y servicios financieros, así como por la integridad de nuestros trabajadores, en un marco de gestión basado en prácticas de buen gobierno corporativo.												
Visión de Agrobanco: Ser un Banco de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.												
Perspectiva	Objetivo estratégico FONAFE	Objetivo estratégico Agrobanco	Objetivo específico Agrobanco	Indicador	Unidad de medida	Meta					Forma de cálculo	
						2013	2014	2015	2016	2017		
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Lograr un crecimiento sostenible del Banco	Incrementar la rentabilidad del Banco	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	9.51	9.82	12.38	15.98	19.04	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100	
				Margen de ingresos financieros	Porcentaje	32.48	27.27	24.28	25.73	28.84	(Resultado Neto del ejercicio / Ingresos por Intereses del ejercicio) x 100	
				Eficiencia operativa	Porcentaje	40.85	35.39	34.83	31.81	26.43	(Gastos administrativos del ejercicio + Participación de trabajadores del ejercicio) / (Ingresos financieros del ejercicio + Ingresos por servicios financieros del ejercicio - Gastos financieros del ejercicio - Gastos por servicios financieros del ejercicio) x 100	
			Apalancar de manera sostenible el crecimiento del Banco	Líneas de financiamiento	S/. Millones	331.00	736.00	1,364.00	1,715.00	2,131.00	Suma de las líneas de financiamiento aprobadas con instituciones locales y externas	
			Mantener niveles controlados de mora	Cartera atrasada	Porcentaje	2.41	2.43	2.51	2.51	2.51	(Saldo de créditos vencidos + cobranza judicial al cierre del ejercicio) / (Saldo de créditos directos al cierre del ejercicio) x 100	
Clientes y grupos de interés	Impulsar la creación de valor social	Capitalizar a los pequeños y medianos agricultores	Incrementar el acceso al crédito y el ahorro brindado por Agrobanco en el territorio nacional	Cartera total	S/. Millones	720.00	1,100.00	1,700.00	2,100.00	2,600.00	Saldo total de cartera al cierre del ejercicio	
				Colocaciones de mediano y largo plazo	Porcentaje	50.00	60.00	70.00	70.00	70.00	(Saldo de colocaciones al cierre del ejercicio con vencimiento mayor a 12 meses / Saldo total de cartera al cierre del ejercicio) x 100	
				Participación en el financiamiento del sector agropecuario	Porcentaje	12.50	17.00	23.50	26.50	30.00	(Saldo de colocaciones de Agrobanco al cierre del ejercicio / Saldo de colocaciones del sistema financiero al cierre del ejercicio) x 100	
				Implementación de canales alternativos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
		Incrementar el impacto social de Agrobanco	Complementar las acciones del sistema financiero	Número de clientes atendidos	Número	55,000	95,000	168,000	223,000	300,000	Número de clientes y beneficiarios atendidos en cada ejercicio	
				Implementación de la banca transaccional	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
				Incrementar las colocaciones de productos financieros de alto impacto	Colocaciones en zonas de pobreza	Porcentaje	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	(Saldo de colocaciones al cierre del ejercicio en zonas de pobreza / Saldo total de cartera al cierre del ejercicio) x 100
				Generar un impacto positivo en los clientes	Implementación del programa de responsabilidad social empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Procesos internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Optimizar las operaciones de forma sostenible	Implantar una cultura de riesgos y transparencia	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
				Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
				Implementación de la Gestión Integral de Riesgos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
			Optimizar el tiempo de realización del proceso crediticio	Duración del proceso crediticio	Días	13.00	11.00	9.00	7.00	5.00	Número de días promedio desde que se ingresa la solicitud al Sistema Bancario Integrado (IBS) hasta que se realiza el desembolso	
				Avance en la ejecución de los planes de inversión	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Adaptar la cultura al aprendizaje	Contar con personal calificado y motivado	Modelo de desarrollo del talento humano	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	

