



Plan de Reestructuración

2019-2024

Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 001 - 12 - 2019 (I)

Sesión de Directorio N° 469 - 2019 del 03 - 12 - 2019



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	iii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DIAGNÓSTICO.....	1
2.1 Cartera Crediticia y Clientes	1
2.2 Calidad de Cartera	9
2.3 Recuperación de Créditos	13
2.4 Razones del Deterioro de la Calidad de Cartera.....	14
2.5 Fondeo	15
2.6 Niveles de Liquidez	16
2.7 Eficiencia Operativa.....	17
2.8 Resultados Financieros	18
2.9 Evolución del Patrimonio	19
3. OBJETIVO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	19
3.1 Objetivo de la Fase I:.....	19
3.2 Objetivo de la Fase II:.....	20
4. ESTRATEGIAS PRIORITARIAS.....	20
4.1 Estrategia Comercial para el Aumento de Escala de Operaciones	20
4.2 Recuperación de Cartera.....	22
4.3 Mejoras en la Eficiencia Operativa	24
4.4 Mercado Objetivo	25
4.5 Fortalecimiento Patrimonial	26
4.6 Gobierno Corporativo	26
5. PROYECCIONES FINANCIERAS	27
5.1 Escenario Base	27
5.2 Escenario de Estrés	31
6. CONCLUSIONES	32
7. ANEXOS.....	33
7.1 Anexo N° 01: Programa de recuperación por tipo de cartera.....	33
7.2 Anexo N° 02: Proyecciones financieras	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Evolución de las colocaciones	2
Figura N° 2: Evolución histórica de la deuda promedio por cliente.....	3
Figura N° 3: Evolución histórica de la deuda por tipo de cliente.....	4
Figura N° 4: Evolución de la deuda promedio de clientes no minoristas	4
Figura N° 5: Evolución de la tasa promedio del saldo de cartera	5
Figura N° 6: Distribución de cartera por tipo de cliente	6
Figura N° 7: Evolución histórica del ratio de morosidad	9
Figura N° 8: Evolución histórica de la morosidad por tipo de cartera	9
Figura N° 9: Evolución histórica del ratio de cartera de alto riesgo	10
Figura N° 10: Evolución de la cartera total y en alto riesgo	10
Figura N° 11: Evolución de la cobertura de provisiones.....	12
Figura N° 12: Modelo de negocio anterior.....	15
Figura N° 13: Evolución historia de obligaciones financieras	16
Figura N° 14: Evolución histórica del rubro Disponible.....	16
Figura N° 15: Evolución de los gastos operativos respecto al saldo de cartera.....	17
Figura N° 16: Evolución histórica de los resultados financieros (utilidades y pérdidas).....	18
Figura N° 17: Evolución histórica del patrimonio neto	19
Figura N° 18: El oficial de negocios	20
Figura N° 19: Modelo de negocios nuevo	21
Figura N° 20: Programa de recuperaciones.....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Estructura de cartera por moneda.....	5
Tabla N° 2: Distribución de cartera por periodo de otorgamiento.....	6
Tabla N° 3: Distribución de cartera por agencia/oficina y periodo de otorgamiento.....	7
Tabla N° 4: Distribución de cartera nueva por agencia/oficina	8
Tabla N° 5: Estructura de cartera por situación contable y periodo de otorgamiento ..	11
Tabla N° 6: Calidad de cartera por oficia/agencia y periodo de otorgamiento	11
Tabla N° 7: Saldo de cartera por situación contable	12
Tabla N° 8: Ratios de recuperación de cartera	13
Tabla N° 9: Ratios esperados de recuperación.....	23
Tabla N° 10: Resultados proyectados sobre la calidad de cartera	28
Tabla N° 11: Indicadores de margen financiero	29
Tabla N° 12: Gastos de administración.....	29
Tabla N° 13: Parámetros de productividad considerados para las colocaciones.....	30
Tabla N° 14: Parámetros de productividad considerados para la recuperación de cartera minorista.....	30
Tabla N° 15: Proyecciones financieras	31
Tabla N° 16: Patrimonio efectivo proyectado	31
Tabla N° 17: Principales resultados	32



RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Reestructuración 2019 – 2024 tiene como objetivo diseñar una hoja de ruta para que AGROBANCO recupere la viabilidad, y logre sostenibilidad que debe tener un banco de desarrollo que busca apoyar el crecimiento del pequeño productor agropecuario.

Se incluye un recuento histórico que nos permite conocer, y entender, el crecimiento y, principalmente, la evolución del banco, que se inició como una institución financiera de primer piso, y en apoyo del pequeño y mediano productor agropecuario, incorporando posteriormente operaciones de banca de segundo piso, que fue creciendo moderadamente y con una mora relativamente controlada.

Sin embargo, hacia el 2014 - 2015, cambia sustancialmente sus actividades, incorporando modificaciones en su Estatuto, modelo de negocio, instrumentos financieros y orientación, hacia clientes medianos y grandes, principalmente agro exportadores, sin tener la experiencia ni los conocimientos para hacer frente a este nuevo nicho de mercado. Este cambio le permite experimentar un rápido crecimiento en las colocaciones, principalmente hacia este nuevo nicho de mercado, mediante el otorgamiento de créditos medianos y grandes, en términos y condiciones nuevas para el banco, algunos de ellos a través de créditos estructurados con otras instituciones como COFIDE, conformando una creciente Cartera No Minorista.

Sin embargo, la falta de conocimiento de este nuevo mercado, sin la adecuada capacitación ni metodología crediticia, y sin pasar por una adecuada curva de aprendizaje que le permitiera al banco, de manera progresiva, adquirir el conocimiento y experiencia necesaria, resultó en un crecimiento explosivo y de mala calidad de cartera. La inadecuada selección, evaluación crediticia y de riesgos, de los clientes, aunada a la ocurrencia de ciertos fenómenos naturales (El Niño) y enfermedades propias del sector (roya amarilla, la sogata), resultó en un rápido deterioro de la cartera de créditos, con los consecuentes problemas y retrasos en los repagos de los préstamos, trayendo como consecuencia crecientes gastos por provisiones, que impactaron directamente en los resultados del banco.

Una vez revelada la crisis, se tomaron medidas de emergencia que también trajeron sus propias consecuencias. Como medida de recorte de gastos, se eliminaron posiciones que eran claves para el desarrollo de los negocios (gestores comerciales), se cerraron agencias y se decidió reducir drásticamente las colocaciones a fin de concentrar esfuerzos en la cobranza y recuperación de los créditos que se venían deteriorando. Esto trajo como consecuencia la falta de apoyo a los pequeños agricultores, una drástica caída de la productividad en la generación de nuevos créditos, aunado a los rumores de cierre del banco por la falta de nuevas préstamos y falta de presencia, todo lo cual acentuó la crisis del banco.

Hacia finales del 2018 se decide revitalizar al banco, a través de la transferencia de la cartera del café hacia el fondo Agro Perú (Minagri) y mediante la aprobación de nuevos mecanismos financieros como el FIFPPA. Adicionalmente, se retira del banco a la mayor parte de la plana gerencial, dejando las principales gerencias con encargaturas temporales, incluyendo la gerencia general, y con un Directorio Incompleto.

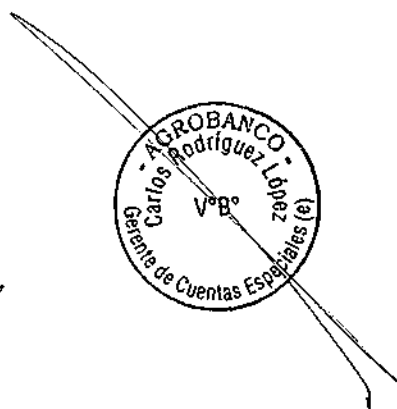
La actividad crediticia se va retomando hacia la segunda mitad del 2018, tratando de implementar medidas de mitigación del riesgo, como la priorización de préstamos a clientes recurrentes y conocidos, además de retornar al nicho de mercado de los pequeños productores agropecuarios, con adecuados a su tamaño. Sin embargo, el daño ya estaba hecho y se ha hecho difícil al banco retomar la senda del buen crecimiento.



El presente Plan de Reestructuración busca precisamente dotar al banco de las herramientas necesarias para retomar el camino del crecimiento, pero un crecimiento ordenado, progresivo y con calidad de cartera. Se busca diferenciar la cartera antigua de la cartera nueva, esta última a partir de agosto 2018, como fecha en que se empezaron a tomar medidas de contención de la crisis. La Gerencia de Recuperaciones viene implementando un Programa diferenciado para la cartera minorista como para la no minorista, la cual vienen dando resultados, pero quedando aún mucho trabajo por realizar. Lo mismo el plan de Colocaciones, es progresivo, buscando mejorar la productividad del analista de negocios, aunado a cambios en la metodología crediticia y apoyado por una labor más amplia de la gerencia de riesgos, y buscando un fiel cumplimiento de las recomendaciones del ente regulador, del accionista, apoyados en un marco de control interno y de gestión eficiente de riesgos.

El presente Plan busca en una primera fase, estabilizar financieramente y lograr el equilibrio financiero del banco, generando valor a partir del año 2021, para lo cual todavía se hace necesario el apoyo financiero, y capitalización, por parte del accionista, de acuerdo a lo planteado en el presente documento. Con esta base de estabilidad, se buscará continuar con el crecimiento con calidad, con productos y servicios que demanden los pequeños productores agropecuarios, hasta lograr el fortalecimiento patrimonial que lo lleve a la auto sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

El cumplimiento de estos objetivos requerirá de la cuidadosa implementación del Plan de Reestructuración, y de sus distintas estrategias y programas, todo dentro de un marco de buenas prácticas de gobernanza corporativa que comiencen con la designación de un gerente general y de poder contar con un Directorio completo que pueda guiar, y acompañar, al equipo gerencial al **logro de los objetivos trazados**.



1. INTRODUCCIÓN

AGROBANCO ("El banco") es una empresa estatal de derecho privado, creada mediante Ley N° 27603 de fecha 20 de diciembre de 2001 y se encuentra regulada por el Decreto Legislativo que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1031 y por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

El banco se crea ante la necesidad y conveniencia nacional de una empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a la inclusión financiera del pequeño productor del sector agropecuario y acuícola, de acuerdo con el marco legal establecido en los Artículos 60 y 88 de la Constitución Política del Estado.

Su máxima instancia de gobierno es la Junta General de Accionistas, donde el Estado es representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), como único accionista.

La Ley N° 29064 Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario – AGROBANCO, y el Decreto Legislativo N° 995, aprobados en julio del 2007 y marzo de 2008, respectivamente, ampliaron su mandato para incluir actividades de transformación y comercialización de la producción agropecuaria, forestal y acuícola. Asimismo, le amplían su ámbito de acción incluyendo operaciones bancarias tales como factoring y descuento, operaciones de comercio exterior, participar en fideicomisos orientados a la gestión de fondos para los pequeños y medianos productores, entre otras.

El 28 de diciembre de 2018, se publicó la Ley N° 30893, mediante la cual se modificaron diversos artículos de la Ley N° 29064, a efectos de fortalecer AGROBANCO. Entre los principales cambios está la definición del público objetivo del banco orientado hacia el pequeño productor agropecuario (PPA), se establecen nuevos límites de financiamiento, condiciones para un endeudamiento más ordenado, entre otros.

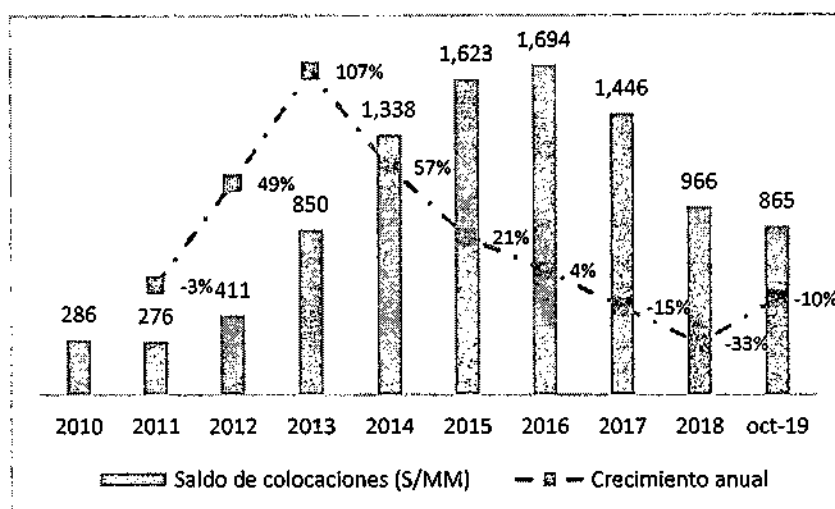
2. DIAGNÓSTICO

2.1 Cartera Crediticia y Clientes

Hasta el año 2012, AGROBANCO pasó por un periodo de crecimiento y posicionamiento en el sector agropecuario, alcanzando una cartera de créditos de S/ 411 millones al cierre del año 2012 y con niveles de morosidad promedio de 2.6%. Asimismo, contó con 26 agencias, y cubrió la mayor parte del territorio nacional, logrando consolidarse como la principal institución financiera especializada en atender al pequeño agricultor agropecuario (Figura N° 1).



Figura N° 1: Evolución de las colocaciones



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

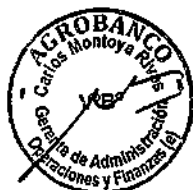
Hasta el 2011 la cartera de créditos del banco redujo progresivamente su participación en créditos de segundo piso, pasando de 54% en el 2008 a 11% a finales del 2011, como consecuencia de un cambio en el modelo de negocio. En el 2012 y 2013, el banco incrementó su saldo de colocaciones en un 49% y 107%, respetivamente, alcanzando los S/ 850 millones de saldo de colocaciones.

A partir del año 2013, y en apoyo al sector agrícola y a las actividades del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el banco inició un programa de compra de deuda de productores cafetaleros, de diversas instituciones financieras del sistema financiero nacional, lo cual contribuyó al crecimiento de la cartera de créditos del banco e implicó un crecimiento del 70% en el saldo de cartera del producto café. Durante el 2012-2013, la plaga de la roya amarilla había afectado fuertemente a todas las regiones cafetaleras del país, principalmente la selva central, que representa la mayor zona productora de café a nivel nacional.

A partir del año 2014, se modificaron, y se dieron, una serie de normas y políticas en cuanto al cliente objetivo, incluyendo cambios en el Estatuto del banco, que cambiaron el modelo de negocio del banco, permitiéndosele otorgar préstamos a los medianos y grandes agricultores, en montos, modalidades y condiciones crediticias totalmente nuevas para la institución. Así fue como se impulsó el crecimiento de la "cartera no minorista", conformada por medianos y grandes clientes.

En los años 2014 y 2015, el incremento interanual del 57% y 21%, respetivamente, permitió alcanzar un saldo colocaciones de S/ 1,623 millones al cierre del año 2015, como consecuencia de la creación de nuevos productos y la estructuración de operaciones de cofinanciamiento a la agroindustria, con la participación de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE).

El mayor saldo de colocaciones fue alcanzado por el banco en el año 2016, con un monto de S/ 1,694 millones, lo cual representó un crecimiento del 4% respecto al saldo de colocaciones alcanzado en el año 2015.



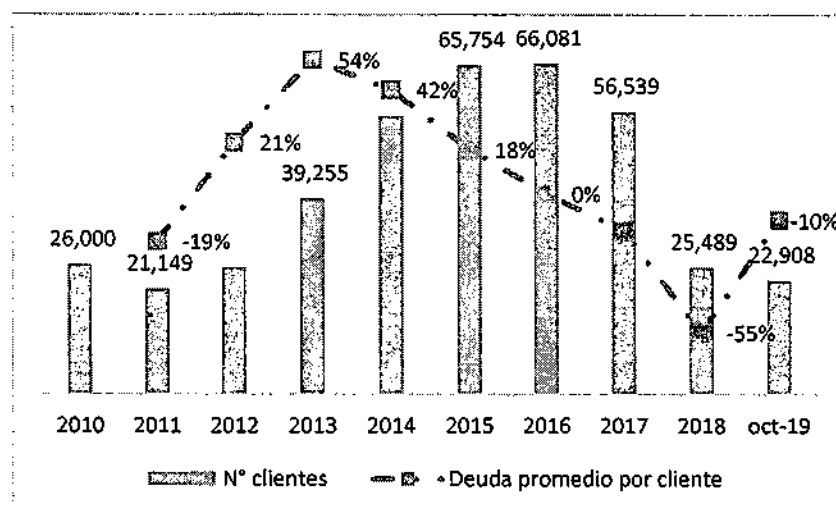
Si bien durante los años 2015 y 2016, los resultados financieros para AGROBANCO aparentaban una solidez debido a la generación de ingresos financieros y rentabilidad producto principalmente del crecimiento de la "cartera no minorista", estos resultados se fueron deteriorando desde el año 2017. El deterioro de la calidad de la cartera se fue disimulando mediante la aplicación de malas prácticas de refinanciamiento. Los créditos fueron prorrogados y reprogramados generando que la calidad de la cartera se mantenga artificialmente.

Sin embargo, la realidad de la calidad de la cartera no se pudo contener más y se empezó un proceso de sinceramiento de los resultados financieros. Entre mediados del 2016 y mediados del 2018, y a fin de compensar los altos requerimientos de provisión por posible pérdida, el accionista tuvo que inyectar capital por S/ 350 millones.

Luego de la declaración de la crisis de Agrobanco, en el primer semestre del 2018, se decidió suspender temporalmente las colocaciones de crédito y concentrar los esfuerzos a la cobranza y recuperación de los préstamos. El saldo de colocaciones disminuyó hasta S/ 966 millones (-43% respecto del año 2016) al cierre del 2018.

Desde la perspectiva del número de clientes, la evolución de las colocaciones en el periodo comprendido entre los años 2008 y 2012 fue similar, y proporcional, al crecimiento experimentado en el número de clientes. En cambio, a partir del 2013 esto cambió, debido principalmente al cambio en el giro de negocio que derivó en el crecimiento de la cartera de clientes no minoristas (medianos y grandes clientes).

Figura N° 2: Evolución histórica de la deuda promedio por cliente



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

El saldo de las colocaciones en el segmento de clientes minoristas (pequeños productores), pasó de conformar el 91% del total en el 2011, a representar el 62% del saldo total de colocaciones del 2018.

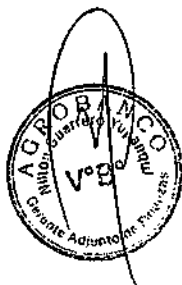
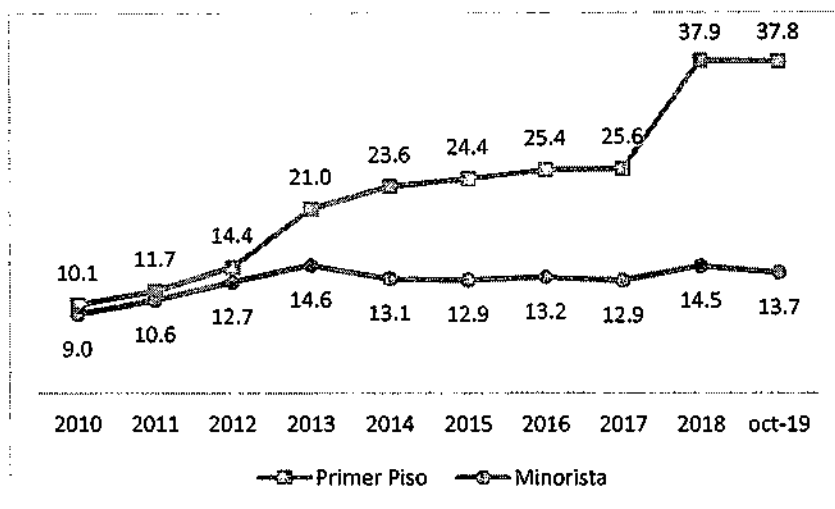


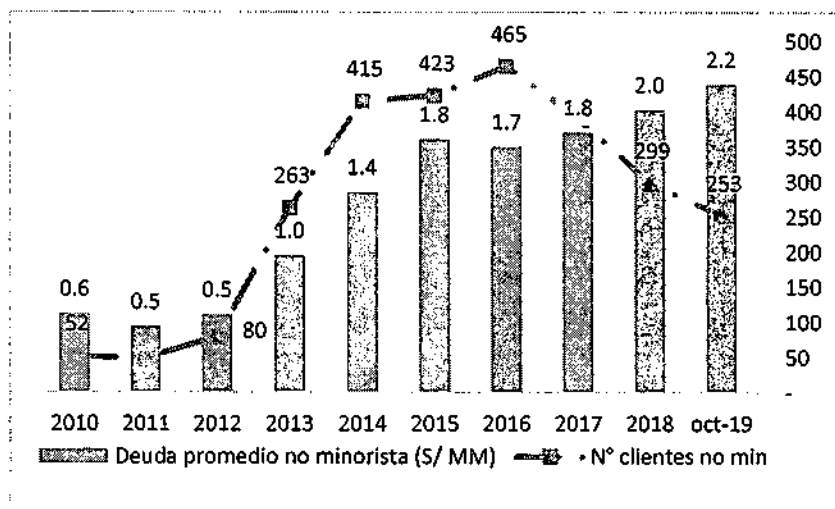
Figura N° 3: Evolución histórica de la deuda por tipo de cliente



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

El incremento en la deuda promedio por cliente también reflejaba cambios significativos en el portafolio de créditos. El promedio total de la cartera de primer piso (créditos directos) se incrementó en 152%, lo cual evidenciaba una recomposición significativa en el portafolio de créditos. El saldo promedio de deuda de los clientes no minoristas se triplicó, pasando de S/ 0.5 millones en el 2012 a S/ 1.8 millones en el año 2015.

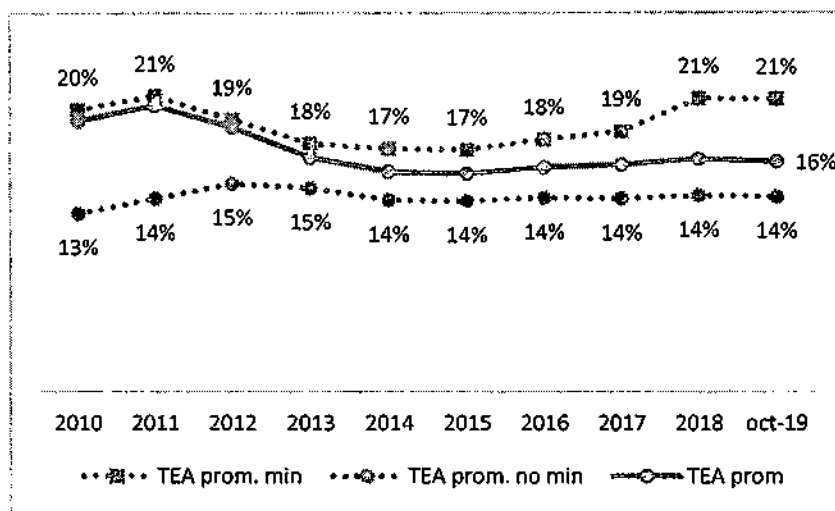
Figura N° 4: Evolución de la deuda promedio de clientes no minoristas



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La tasa de interés promedio del saldo de cartera de créditos en el periodo 2010 - 2015 ha oscilado en el rango de 16% a 19%. En este mismo periodo, la tasa de interés promedio de la cartera no minorista se mantuvo por debajo, en un rango de 13% a 15%.

Figura N° 5: Evolución de la tasa promedio del saldo de cartera



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La cartera no minorista concentra casi el 100% de los créditos otorgados en moneda extranjera (dólares norteamericanos), los cuales fueron destinados principalmente al financiamiento de productos de agro exportación.

Tabla N° 1: Estructura de cartera por moneda

		DIC-2018			OCT-2019		
		TOTAL	SOLES	DÓLARES	TOTAL	SOLES	DÓLARES
Saldo (\$/ millones)	TOTAL	966	574	392	865	494	371
	Minorista	365	364	1	311	310	1
	No Minorista	601	210	391	554	184	370
N° clientes	TOTAL	25,489	25,440	64	22,908	22,865	57
	Minorista	25,190	25,184	6	22,655	22,648	7
	No Minorista	299	256	58	253	217	50

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

En diciembre de 2018, mediante la publicación de la Ley N° 30893 se autorizó la transferencia de la cartera de café al Fondo AGROPERÚ (perteneciente a MINAGRI) por hasta S/ 165 millones, de los cuales se logró transferir S/ 147 millones.

La estructura del portafolio de créditos, al cierre del ejercicio 2018, refleja que el 64% del saldo total está concentrada en el 1% de clientes considerados como no minoristas y sólo el 36% restante conglomerada a 99% de los clientes denominados minoristas.

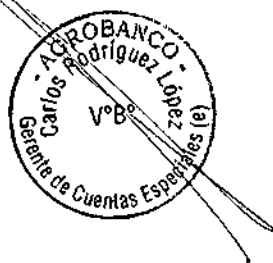
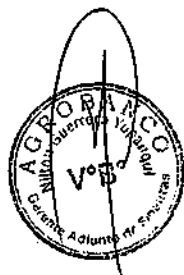
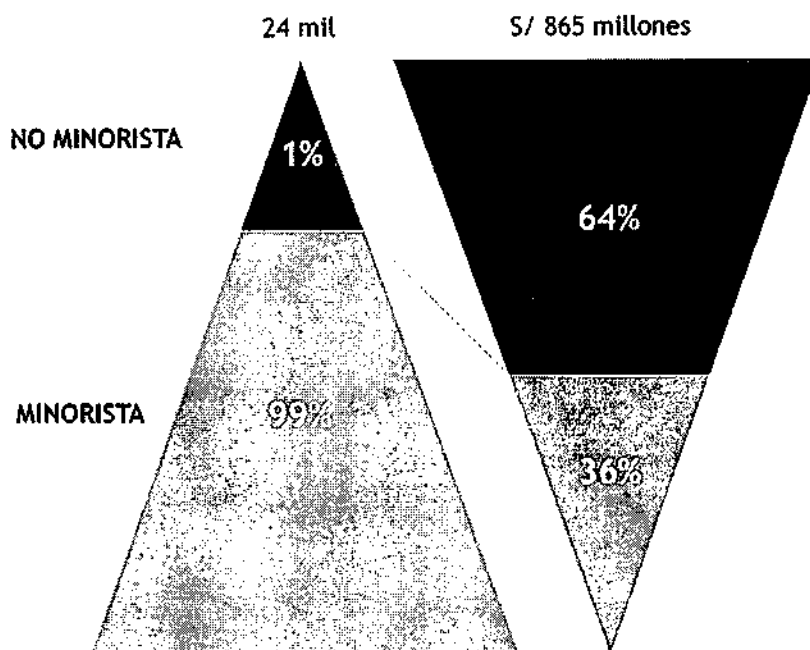


Figura N° 6: Distribución de cartera por tipo de cliente



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Desde agosto de 2018 se adoptaron diversos cambios en la gestión de del banco; principalmente, la decisión de prescindir de los Gestores de Negocios en el proceso de otorgamiento de créditos; así como implementar diversas medidas prudenciales en la gestión de la cartera, como la priorización de la atención a clientes recurrentes, en la medida que se reanudaban los esfuerzos hacia retomar las colocaciones de crédito. Asimismo, a fines del 2018 se decide retomar el nicho de mercado original del banco, orientado exclusivamente al pequeño productor agropecuario. En atención a estos cambios, los créditos otorgados desde agosto 2018 se consideran parte de la "cartera nueva", separándola de la cartera antigua que es la que concentra la mayor parte del deterioro de la cartera total del banco.

Tabla N° 2: Distribución de cartera por periodo de otorgamiento

		DIC-2018		OCT-2019	
		Cartera antigua	Nueva cartera	Cartera antigua	Nueva cartera
Saldo (S/ millones)	TOTAL	918	47	794	70
	Minorista	321	44	244	67
	No Minorista	597	4	550	4
N° clientes	TOTAL	21,292	4,361	15,354	7,662
	Minorista	20,994	4,360	15,102	7,661
	No Minorista	298	1	252	1

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La cartera nueva (agosto 2018, en adelante) pasó de un 5% de participación del saldo total de colocaciones a diciembre 2018, a un 8% al mes de octubre 2019. Casi el 100% de la cartera nueva está compuesta por clientes minoristas.

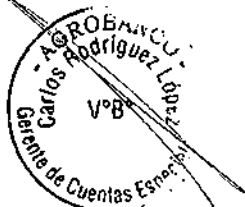
La distribución del saldo de colocaciones, clasificada por el periodo de otorgamiento (cartera antigua y; cartera nueva), así como por su ubicación (departamento) se presenta en la siguiente tabla.

Tabla N° 3: Distribución de cartera por agencia/oficina y periodo de otorgamiento

SALDO (S/ MM)	DIC-2018			OCT-2019		
	Total	Cartera antigua	Nueva cartera	Total	Cartera antigua	Nueva cartera
TOTAL	966	918	47	865	794	70
OFICINA PRINCIPAL	510	510	0	477	477	0
TINGO MARIA	29	27	2	27	22	6
O.E.JUANJUI	27	26	0	25	24	1
CHICLAYO	24	22	2	23	18	4
CHIMBOTE	24	22	1	22	18	5
TARAPOTO	23	22	1	21	20	1
O.E.SULLANA	21	17	4	20	12	8
O.E.TARMA	21	20	1	19	18	1
AREQUIPA	22	19	2	17	14	3
HUACHO	16	14	2	12	10	2
O.E.CABALLOCOCHA	14	14	0	13	13	0
CHINCHA	14	13	1	11	10	2
TRUJILLO	13	13	1	12	8	3
TACNA	12	11	2	11	8	3
O.E.VILLA RICA	12	12	0	11	11	0
SAN FRANCISCO	12	9	3	10	5	4
O.E.TUMBES	12	12	0	10	9	0
CUSCO	13	10	3	9	6	3
O.E.IQUITOS	11	11	0	10	10	0
HUANCAYO	12	10	2	8	6	2
SATIPO	11	11	0	8	8	1
O.E. PADRE ABAD	11	10	1	8	7	1
AYACUCHO	11	8	3	8	5	3
OXAPAMPA	10	10	0	8	7	0
PUNO	9	7	2	8	5	3
PANGO	9	9	1	7	7	1
BAGUA	8	7	1	7	6	1
CAJAMARCA	8	6	2	6	3	3
O.E.AYAVIRI	8	6	1	6	5	1
PICHANAKI	6	6	0	5	5	0
JAEN	5	4	1	6	3	3
CHULUCANAS	5	4	1	4	3	1
O.E.MOYOBAMBA	5	4	1	4	3	0
O.E.PUERTO MALDONADO	4	3	1	3	3	0
O.E. HUARAZ	3	3	0	3	2	1
O.E. ANDAHUAYLAS	3	2	1	2	1	1
O.E. CHACHAPOYAS	3	2	1	2	1	1
QUILLABAMBA	2	2	0	2	1	0
LA MERCED	1	1	0	0	0	0

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

El crecimiento de la cartera nueva se da regionalmente, en gran medida en las agencias de la costa como respuesta a la implementación de una

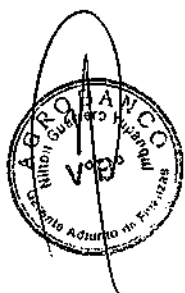


modalidad de créditos a través de las Juntas de Usuarios de Riego, los cuales incluyen un componente de asistencia técnica.

Tabla N° 4: Distribución de cartera nueva por agencia/oficina

SALDO (S/ MM)	DIC-2018	OCT-2019	VARIACIÓN
AGENCIA/OFCINA			
TOTAL	47.2	70.4	23.3
O.E.SULLANA	4.4	7.8	3.4
TINGO MARIA	2.5	5.6	3.1
CHIMBOTE	1.3	4.7	3.4
CHICLAYO	1.9	4.5	2.5
SAN FRANCISCO	3.2	4.3	1.0
TACNA	1.7	3.5	1.8
TRUJILLO	0.9	3.2	2.3
CAJAMARCA	1.7	3.0	1.3
JAEN	1.5	2.9	1.4
CUSCO	2.7	2.8	0.1
PUNO	2.4	2.8	0.4
AREQUIPA	2.2	2.6	0.5
AYACUCHO	3.1	2.6	-0.6
HUACHO	1.7	2.2	0.4
HUANCAYO	1.8	1.9	0.2
CHINCHA	1.3	1.5	0.2
O.E. ANDAHUAYLAS	1.4	1.3	-0.1
O.E. HUARAZ	0.4	1.2	0.8
BAGUA	1.3	1.2	-0.1
O.E.JUANJUI	0.4	1.2	0.7
TARAPOTO	0.6	1.1	0.5
O.E.TARMA	0.7	0.9	0.2
O.E.AYAVIRI	1.1	0.9	-0.1
CHULUCANAS	0.9	0.9	0.0
O.E. PADRE ABAD	1.0	0.9	-0.1
PANGO	0.6	0.9	0.2
SATIPO	0.4	0.8	0.4
O.E. CHACHAPOYAS	0.6	0.7	0.1
O.E.MOYOBAMBA	0.6	0.4	-0.2
QUILLABAMBA	0.2	0.4	0.2
O.E.VILLA RICA	0.3	0.3	0.1
O.E.PUERTO MALDONADO	0.5	0.3	-0.2
O.E.TUMBES	0.4	0.3	-0.1
O.E.IQUITOS	0.4	0.3	-0.1
O.E.CABALLOCOCHA	0.0	0.3	0.3
PICHANAKI	0.5	0.2	-0.2
OXAPAMPA	0.3	0.2	-0.1
OFICINA PRINCIPAL	0.0	0.0	0.0
LA MERCED	0.1	0.0	-0.1

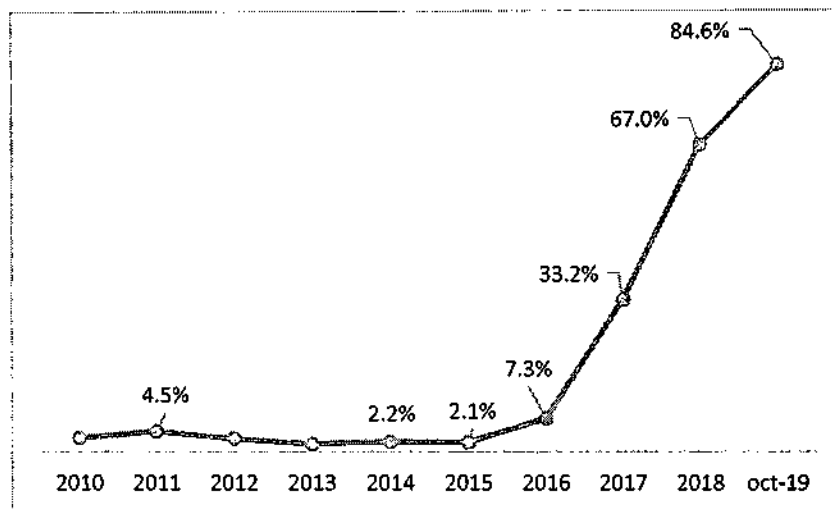
Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19



2.2 Calidad de Cartera

El ratio de morosidad¹ de la cartera de créditos en el periodo 2010 – 2015 osciló en el rango de 1.6% y 4.1%, correspondiendo a una cartera con riesgo controlado. Sin embargo, en el año 2016 la mora alcanzó 7.2%, en el marco del inicio de un proceso de sinceramiento de indicadores financieros, y principalmente producto del crecimiento de la cartera no minorista.

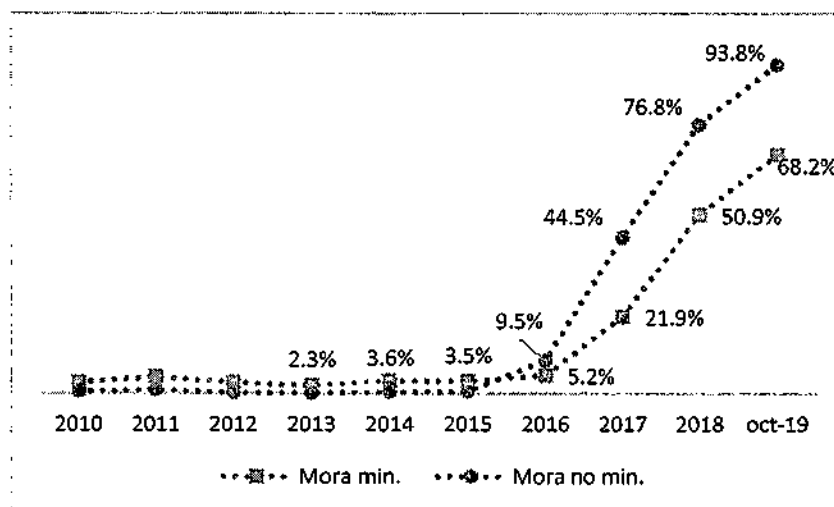
Figura N° 7: Evolución histórica del ratio de morosidad



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Como se mencionó anteriormente, la mora empezó a escalar a partir del 2016; sin embargo, la cartera de créditos del banco ya estaba en proceso de deterioro, lo cual fue disimulado a través de la aprobación de operaciones de prórrogas y/o reprogramaciones, lo cual solo hizo postergar una realidad que ya se empezaba a visualizar.

Figura N° 8: Evolución histórica de la morosidad por tipo de cartera

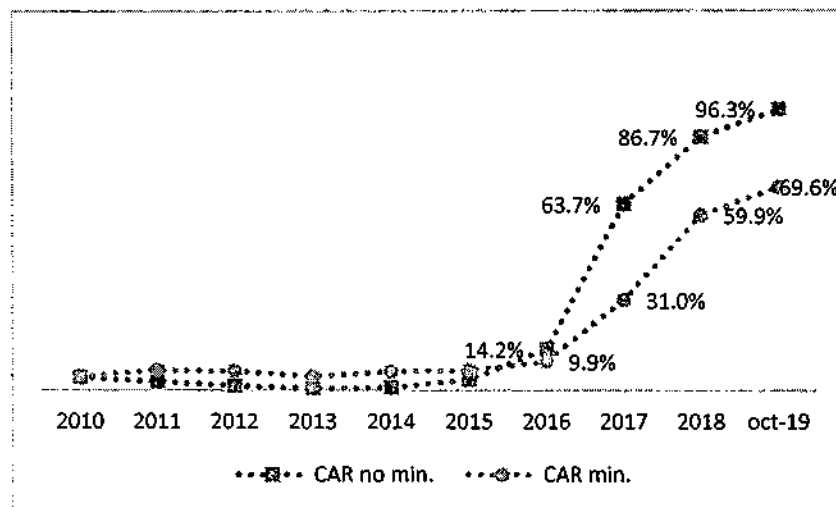


Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

¹ Corresponde al saldo de créditos atrasados (criterio SBS) entre el saldo de créditos directos.

De otro lado, el incremento en el ratio de cartera de alto riesgo se acentuó en el año 2018, en respuesta a la implementación de recomendaciones de la SBS, las cuales contribuyeron al proceso de sinceramiento de la calidad de cartera. Las recomendaciones implementadas permitieron contener la aplicación de operaciones de prórroga y/o reprogramación de créditos, muchas de las cuales se realizaban sin una adecuada evaluación de la capacidad de pago del cliente.

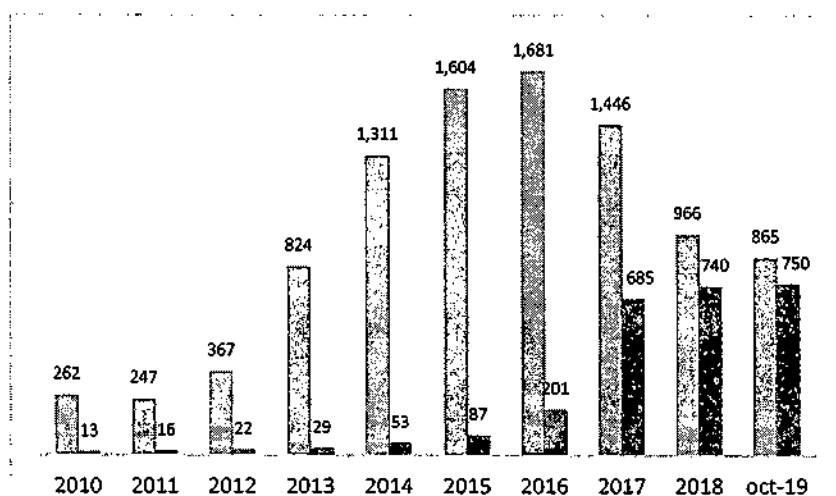
Figura N° 9: Evolución histórica del ratio de cartera de alto riesgo



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

En relación a la cartera minorista, la reducción de la cartera de créditos a consecuencia de la falta de atención a los requerimientos financieros de estos pequeños productores aceleró el incremento del indicador de mora de este sector.

Figura N° 10: Evolución de la cartera total y en alto riesgo



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La estructura de la cartera por situación contable y periodo de otorgamiento, muestra que el 99% del saldo de cartera en alto riesgo correspondiente al periodo octubre 2019, está explicado por la cartera antigua.

Tabla N° 5: Estructura de cartera por situación contable y periodo de otorgamiento

SALDO (\$/ MM)	TOTAL	Cartera antigua			Nueva cartera		
		Totals	Minorista	No Minorista	Totals	Minorista	No Minorista
TOTAL	865	794	244	550	70	67	4
Vigente	115	53	32	21	62	62	0
Refinanciado	18	18	5	14	0	0	0
Vencido	319	311	182	129	8	4	4
Cobranza Judicial	413	413	26	387	0	0	0

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La oficina principal se encarga de administrar la cartera de clientes no minoristas a través de la Gerencia de Cuentas Especiales, por lo cual el 63% del saldo de cartera a diciembre de 2018 y el 62% al cierre de octubre de 2019 se encuentran asignados a la Oficina Principal (Lima).

Tabla N° 6: Calidad de cartera por oficina/agencia y periodo de otorgamiento

AGENCIA/OFICINA	DIC-2018			OCT-2019		
	Saldo (\$/ MM)	Ratio de morosidad	Ratio CAR	Saldo (\$/ MM)	Ratio de morosidad	Ratio CAR
TOTAL	966	67.0%	76.6%	865	84.6%	86.7%
OFICINA PRINCIPAL	510	79.4%	88.7%	477	95.1%	97.1%
TARAPOTO	23	89.0%	90.4%	21	93.1%	93.2%
O.E. JUANJUI	27	64.1%	69.2%	25	83.7%	84.4%
TINGO MARIA	29	56.4%	63.6%	27	68.4%	72.6%
CHICLAYO	24	58.7%	67.7%	23	74.2%	76.1%
CHIMBOTE	24	59.2%	74.9%	22	72.2%	73.7%
O.E. TARMA	21	61.2%	75.6%	19	83.7%	84.0%
O.E. CABALLOCOCHA	14	89.9%	95.0%	13	93.7%	97.9%
O.E. SULLANA	21	38.4%	57.8%	20	66.7%	73.5%
O.E. IQUITOS	11	84.2%	92.9%	10	95.9%	99.1%
O.E. VILLA RICA	12	74.8%	80.1%	11	87.5%	88.0%
AREQUIPA	22	40.9%	52.3%	17	56.7%	59.9%
HUACHO	16	46.4%	68.8%	12	69.7%	72.5%
O.E. TUMBES	12	56.6%	60.5%	10	78.9%	80.1%
CHINCHA	14	49.7%	67.6%	11	61.7%	69.3%
SATIPO	11	56.9%	62.5%	8	84.9%	85.2%
O.E. PADRE ABAD	11	52.0%	56.5%	8	80.8%	81.7%
PANGOA	9	59.9%	64.4%	7	80.1%	81.8%
BAGUA	8	62.1%	71.2%	7	79.0%	79.6%
OXAPAMPA	10	48.1%	54.1%	8	75.0%	75.0%
TRUJILLO	13	34.3%	56.6%	12	49.1%	53.7%
PUNO	9	57.0%	58.7%	8	60.7%	61.6%
TACNA	12	33.9%	49.5%	11	49.5%	56.6%
CUSCO	13	28.2%	34.2%	9	70.1%	70.1%
O.E. AYAVIRI	8	56.1%	65.3%	6	83.3%	83.3%
PICHANAKI	6	74.7%	80.8%	5	92.5%	93.0%
HUANCAYO	12	29.2%	49.5%	8	55.0%	56.4%
AYACUCHO	11	28.4%	42.7%	8	48.9%	50.7%
O.E. MOYOBAMBA	5	51.5%	58.7%	4	74.2%	79.3%
O.E. PUERTO MALDONADO	4	59.9%	65.2%	3	89.9%	89.9%
CHULUCANAS	5	39.7%	52.4%	4	73.6%	75.1%
JAEN	5	40.5%	44.5%	6	45.3%	45.7%
CAJAMARCA	8	23.7%	31.2%	6	45.1%	45.3%
O.E. HUARAZ	3	57.4%	64.9%	3	64.1%	64.1%
SAN FRANCISCO	12	14.3%	14.9%	10	19.9%	20.0%
O.E. ANDAHUAYLAS	3	31.5%	35.4%	2	46.4%	46.4%
QUILLABAMBA	2	33.5%	61.2%	2	74.0%	74.0%
O.E. CHACHAPOYAS	3	33.1%	38.5%	2	60.7%	62.0%
LA MERCED	1	5.7%	5.7%	-	-	-

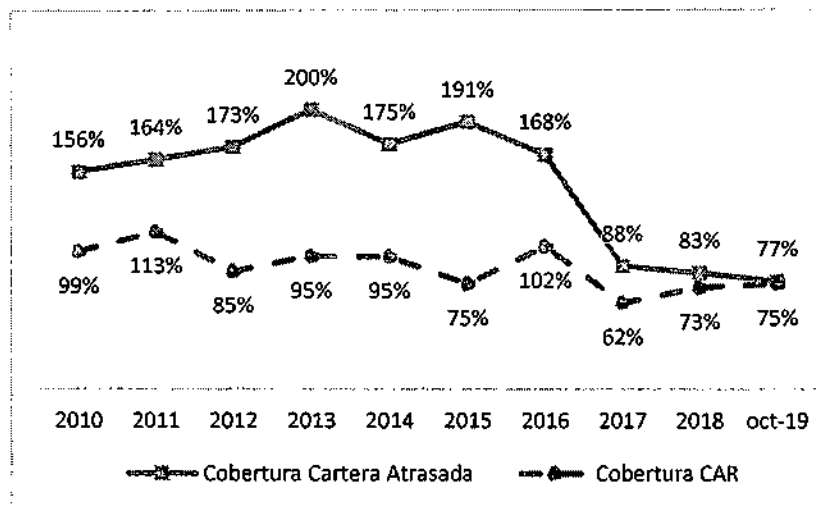
Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19



El proceso de sinceramiento de las cifras antes señalado, derivó en el incremento significativo del saldo de provisiones que experimentó el banco en los años 2016, 2017 y 2018.

Hasta el cierre del año 2015, el banco alcanzó un ratio de cobertura de provisiones² de 191%, lo cual era superior al nivel mínimo exigible en cumplimiento con los *financial covenants* derivados de los contratos de endeudamiento que suscribió el banco. Sin embargo, debido al deterioro de cartera, el ratio de cobertura de provisiones sobre cartera atrasada se redujo progresivamente hasta alcanzar el 77% al mes de octubre de 2019.

Figura N° 11: Evolución de la cobertura de provisiones



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

El 86% del saldo de colocaciones del periodo correspondiente a octubre 2019, se encuentran clasificado como cartera pesada³. Asimismo, el 99% del saldo de cartera pesada de este periodo corresponde a créditos otorgados antes de agosto 2018 (cartera antigua).

Tabla N° 7: Saldo de cartera por situación contable

SALDO (S/ MIM)	TOTAL	Cartera antigua			Nueva cartera		
		Totals	Minorista	No Minorista	Totals	Minorista	No Minorista
TOTAL	865	794	244	550	70	67	4
Vigente	115	53	32	21	62	62	0
Refinanciado	18	18	5	14	0	0	0
Vencido	319	311	182	129	8	4	4
Cobranza Judicial	413	413	26	387	0	0	0

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Es preciso señalar que la cartera de créditos del banco experimentó diversos eventos climáticos, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ En el 2015, se presentó el Fenómeno El Niño (FEN) lo cual afectó al portafolio de créditos, principalmente de la costa norte del país.

² Corresponde al saldo de provisiones entre saldo de cartera atrasada.

³ Corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida

- ✓ En el 2016, se experimentó sequías que afectaron principalmente los departamentos de Apurímac, Cusco, Huancavelica y Puno en aproximadamente el 25% de las superficies. Cabe resaltar que en el periodo octubre – noviembre del 2015 se registraron lluvias por debajo de lo normal en la zona sur del país y se acrecentó la escasez hacia febrero 2016 (SENAMHI 2019).
- ✓ En el 2017, se manifestó uno de los Fenómenos El Niño (FEN) más fuertes de los últimos años.

Asimismo, resulta relevante mencionar que durante el año 2018, el banco atravesó una etapa de incertidumbre sobre la continuidad de sus operaciones, la cual también impactó sobre las decisiones de pago de los deudores, ante la especulación por el cierre del banco, acrecentando la cultura de no pago de las deudas.

2.2.1 Cartera Nueva (agosto 2018, en adelante)

La nueva cartera minorista alcanzó un ratio de morosidad de aproximadamente 7% al cierre del mes de octubre 2019. Este deterioro está explicado principalmente por el deterioro de la calidad de cartera de créditos destinados a arroz en Chiclayo, debido a la presencia de una plaga denominada "Sogata", la cual impactó significativamente sobre los rendimientos de este cultivo.

2.3 Recuperación de Créditos

Producto del deterioro de la cartera de créditos, se vió la necesidad de priorizar la labor de recuperación de los créditos atrasados, para lo cual en el primer trimestre del año 2018 se crea la Gerencia de Cuentas Especiales. Esta, tiene a su cargo las labores de la gestión de créditos atrasados correspondientes a la cartera minorista y no minorista.

En el caso de la cartera minorista, el monto de recuperación de la cartera minorista el 2018 se incrementó en 37% con respecto al año anterior; asimismo, el saldo promedio de la cartera de alto riesgo se incrementó en un 89% respecto al 2017, motivo por el cual el ratio de recuperación disminuyó.

En cambio, el desempeño de la cartera no minorista en el 2018 mostró una mejora en el ratio de recuperación con respecto al año anterior. Si bien en el 2019 se mostró una reducción del ratio de recuperación, ya se han iniciado diversas acciones de recuperación por la vía judicial, concursal y arbitral.

Tabla N° 8: Ratios de recuperación de cartera

Recuperación de Cartera de Alto Riesgo		2017	2018	OCT - 2019
Cartera Minorista	Monto recuperado (S/ MM)	22.5	30.8	29.8
	Saldo promedio (S/ MM)	133.3	251.3	217.3
	Ratio de recuperación	16.9%	12.2%	13.7%
Cartera No Minorista	Monto recuperado (S/ MM)	9.3	23.7	12.6
	Saldo promedio (S/ MM)	261.5	517.7	531.9
	Ratio de recuperación	3.6%	4.6%	2.4%

Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

2.4 Razones del Deterioro de la Calidad de Cartera

Los resultados de los cambios, principalmente en el modelo de negocios y nicho de mercado, no fueron evidentes sino hasta el año 2017. Es así que durante el periodo 2013 - 2016, los resultados financieros de AGROBANCO aparentaban un banco relativamente sólido y en crecimiento. La nueva cartera No Minorista crecía aceleradamente, con la consecuente generación de ingresos financieros y rentabilidad para el banco. Sin embargo, a partir del año 2017 la cartera de créditos y los resultados financieros se deterioraron.

En aquel momento, se empiezan a observar retrasos en el pago de los créditos y un aumento de la mora, que se cubrieron adoptando una práctica de refinanciaciones, prorrogas y reestructuraciones de créditos sin una adecuada evaluación de la capacidad de pago del deudor. Ello solo postergó el sinceramiento de una realidad que ya se empezaba a mostrar evidente. Estas malas prácticas, disimularon el deterioro de la cartera crediticia, manteniendo una clasificación de riesgo artificial en categoría normal y evitaron mostrar el impacto negativo de ello en los Estados Financieros del Banco.

En paralelo al crecimiento desordenado y de mala calidad crediticia, se dió la creación de programas de financiamiento para aliviar la problemática por la que atravesaba el sector cafetalero, afectado por la plaga de la roya amarilla, principalmente en la zona de la selva central. Es así, como AGROBANCO se vio en la necesidad de participar de estos programas de apoyo al sector, principalmente vía dos modalidades. La primera fue vía la compra de cartera cafetalera a otras instituciones financieras y, la segunda a través del otorgamiento de créditos directos a caficultores afectados. Sin embargo, esta cartera cafetalera, que en ese momento debió ser asumida por el Fondo AGROPERÚ, permaneció en el banco, deteriorándose y perjudicando aún más su situación financiera.

Durante este periodo de crecimiento, el modelo de negocios de AGROBANCO estaba basado en un modelo en el que la identificación y conocimiento del cliente era responsabilidad del Gestor de Negocios, y la evaluación crediticia era realizada por el Analista Comercial. Esto generó que el Analista Comercial tenga una gran dependencia del Gestor de Negocios, representando una debilidad en el proceso crediticio del Banco, dado que cuando el crédito era procesado y el Gestor de Negocios terminaba su labor con el cliente, el Analista Comercial carecía del conocimiento e información para continuar la relación con este, generándose posteriores problemas en el seguimiento, supervisión y cobranza del crédito.

El siguiente esquema ilustra el antiguo modelo de negocios, en donde algunas tareas que le correspondían al Analista Comercial, eran realizadas por el Gestor de Negocios, con un nivel mínimo de verificación y supervisión de parte del Analista Comercial.

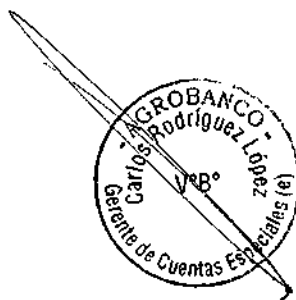


Figura N° 12: Modelo de negocio anterior



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Las principales características del antiguo modelo de negocio eran:

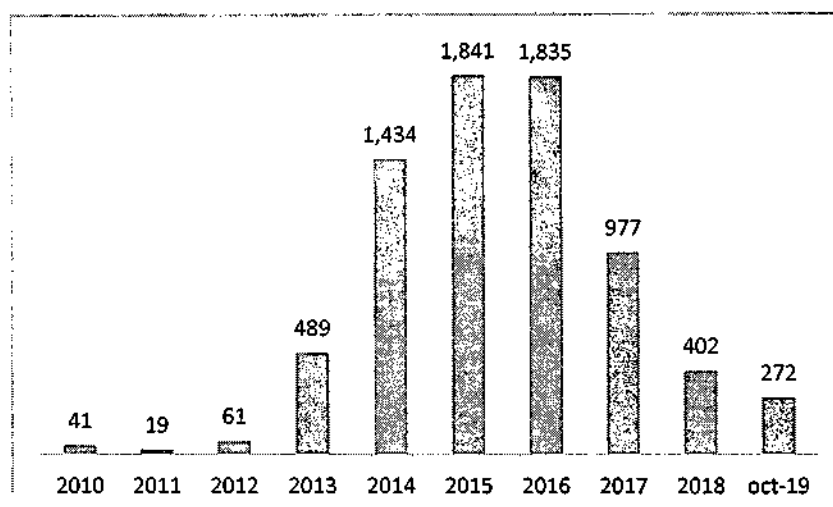
- ✓ Analista Comercial altamente dependiente del Gestor de Negocios (por ausencia de conocimiento del cliente).
- ✓ El Analista Comercial instruía al Gestor de Negocios a realizar tareas que le correspondían a él (evaluación y cobranza).
- ✓ Debilidades en el proceso crediticio respecto al otorgamiento de excesivos plazos de gracia y vencimiento,
- ✓ Ausencia de una evaluación diferenciada por tipo de cartera (cliente minorista y no minorista)
- ✓ El proceso crediticio presentaba deficientes elementos de mitigación de riesgo crediticio y operativo. El Oficial de Riesgos solo participaba en la etapa de Evaluación.
- ✓ Limitada supervisión a los Informes de Visita (de seguimiento) al cliente por parte del Analista Comercial.
- ✓ Las actividades de cobranza (0-30 días) no eran prioritarias para el Analista Comercial y en muchos casos las delegaba al Gestor de Negocios.
- ✓ Co-existencia de distintas plataformas de tecnología crediticia, de acuerdo a los diversos productos y servicios del banco, no estando integrados en una única plataforma para la trazabilidad del cliente y sus operaciones.
- ✓ Ausencia de incentivos remunerativos para los Analistas, para aumentar sus colocaciones.

A partir del año 2017, a consecuencia de todo lo antes mencionado, la realidad empieza a transparentarse reflejando la real situación crediticia de los clientes. El deterioro de la cartera y consecuente aumento en la morosidad, exigió al banco, en cumplimiento de la regulación financiera, elevar sustancialmente las provisiones, comprometiendo la situación patrimonial de AGROBANCO. Los estados financieros tuvieron que sincerarse y mostraron la verdadera situación de crisis por la que atravesaba el banco.

2.5 Fondeo

El endeudamiento del banco se incrementó principalmente en el periodo 2013 – 2015, en el cual el saldo alcanzó casi 30 veces el monto correspondiente al cierre del año 2012, como respuesta al incremento de las colocaciones del banco. El volumen de adeudos y obligaciones financieras ascendió a S/ 1,841 millones en el año 2015.

Figura N° 13: Evolución historia de obligaciones financieras



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

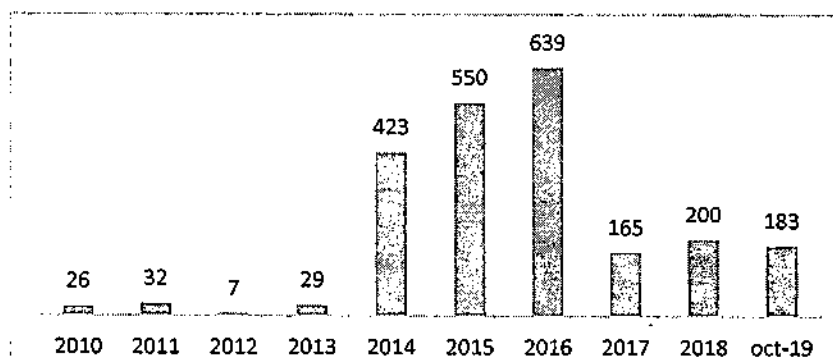
Las obligaciones financieras se fueron reduciendo a partir del año 2017 con el repago de los créditos y la consecuente reducción del saldo de colocaciones. Asimismo, cabe señalar que se obtuvieron aportes de capital por S/ 380 millones en el periodo 2016 – 2018, lo cual contribuyó a reducir principalmente la exposición con acreedores internacionales.

En el presente, los elevados niveles de liquidez y moderado crecimiento del plan de Colocaciones, justifica evaluar el pago parcial de deudas con COFIDE. Es así que se incluye el prepago de los vencimientos del año 2020, a fin de no incurrir en gastos financieros innecesarios y reducir el exceso de liquidez. Este prepago parcial de la deuda generaría una reducción del gasto financiero, y consiguiente reducción de la pérdida del año 2020, de S/ 3.7 millones.

2.6 Niveles de Liquidez

Los niveles de liquidez del banco se incrementaron significativamente entre los años 2014 y 2016 derivado del endeudamiento obtenido y la ejecución de operaciones repo con fines de cobertura con el BCRP.

Figura N° 14: Evolución histórica del rubro Disponible



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

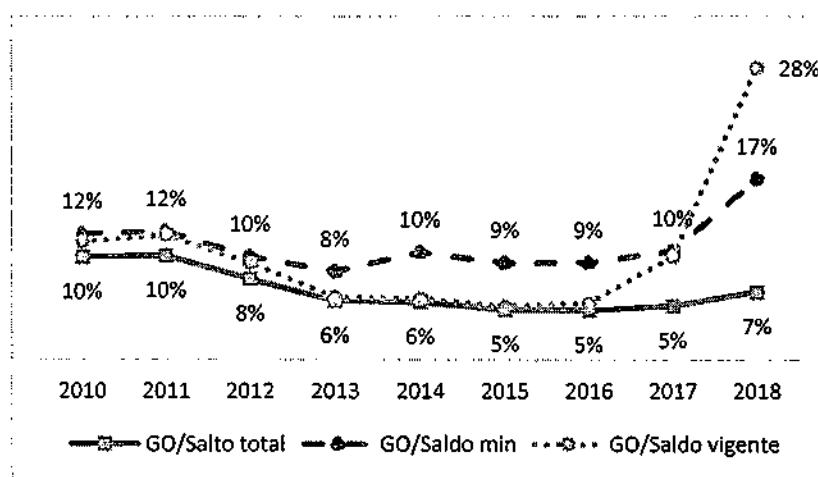
Desde del año 2017, el banco incrementó significativamente el saldo de la cuenta Disponible a consecuencia del proceso de recuperación de créditos, los cuales se derivaron al pago de obligaciones financieras. Asimismo, durante el 2018 se adoptaron políticas orientadas a la restricción de desembolsos y priorización de las recuperaciones con el fin de garantizar el repago de los adeudos y obligaciones financieras.

La priorización de los desembolsos se retomó a partir del segundo semestre del 2018, sin embargo debido a los bajos niveles de desembolsos generados se mantuvieron holgados niveles de liquidez.

2.7 Eficiencia Operativa

La participación de los gastos operativos, con respecto al saldo de colocaciones al cierre del año 2018, pasó de una participación de 10% en el 2010 a una participación del 5% en el 2016. Sin embargo, esta reducción se explica principalmente, por el incremento en el saldo de colocaciones de la cartera no minorista, permitiendo un crecimiento significativo en el volumen sin la necesidad del mismo nivel de reducción en gastos operativos.

Figura N° 15: Evolución de los gastos operativos respecto al saldo de cartera



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

La evolución del ratio de gastos operativos entre saldo de cartera minorista pasó de un ratio de 12% al 10 % al cierre de 2017, incrementándose a un 17% a diciembre 2018. De otro lado, cabe resaltar que a consecuencia de las políticas adoptadas sobre restricción de colocaciones y priorización de recuperaciones, implicaron la reducción de la cartera vigente, lo cual llevó a alcanzar al cierre del 2018 un ratio de gastos operativos respecto al saldo de la cartera vigente de casi el 28%.

El volumen de colocaciones mantiene una tendencia decreciente desde el 2017 al igual que el saldo de la cartera de créditos vigentes lo cual impactó en el margen financiero del banco y se tradujo en un incremento del ratio de eficiencia operativa⁴, incluso por encima del 100%, lo cual refleja la incapacidad del banco para cubrir sus gastos operativos.

⁴ Considera los gastos de operación entre el margen financiero total.

2.7.1 Productividad del Área de Negocios

La crisis del banco trajo como consecuencia una caída de la productividad mensual promedio a 12 operaciones por Analista Comercial, comparado con un promedio de 25 operaciones por persona en el nicho de mercado de microfinanzas comparativo a AGROBANCO.

En el último año, se identificó que el 47% de los Analistas Comerciales desembolsa 10 operaciones de créditos por mes, y concentra sólo el 21% del total del monto mensual desembolsado. Mientras que solo el 20% de los Analistas producen más de 20 operaciones por mes y generan el 42% del monto desembolsado.

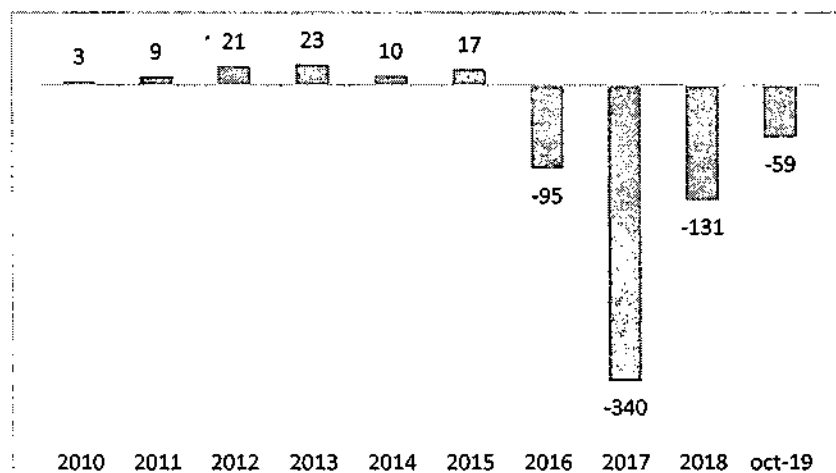
Asimismo, cabe señalar que el banco no cuenta con un esquema de incentivos para el personal involucrado en la generación de las colocaciones, lo cual no permite controlar al mismo en función de la calidad de la productividad. Se propone una modificación al sistema de incentivos, el cual se explica más adelante.

2.8 Resultados Financieros

Los resultados financieros (utilidades) en los primeros años reflejaban una aparente estabilidad financiera; sin embargo, luego del proceso de sinceramiento que afrontó la entidad, se reflejaron pérdidas sustanciales en el periodo comprendido entre los años 2016 y 2018, acumulado en el mismo la suma de S/ 566 millones, las cuales superan en gran medida las "utilidades" generadas en ejercicios anteriores.

Las medidas de contención aplicadas durante el 2019 permiten reducir la pérdida en relación a años anteriores. Sin embargo, el bajo nivel de colocaciones (por la baja productividad de los analistas de crédito) no permite aun cubrir el nivel de gastos del banco, razón por la cual se hace necesario incrementar el volumen de colocaciones en los próximos años y evaluar la reestructuración del gasto tal como se señala más adelante.

Figura N° 16: Evolución histórica de los resultados financieros (utilidades y pérdidas)



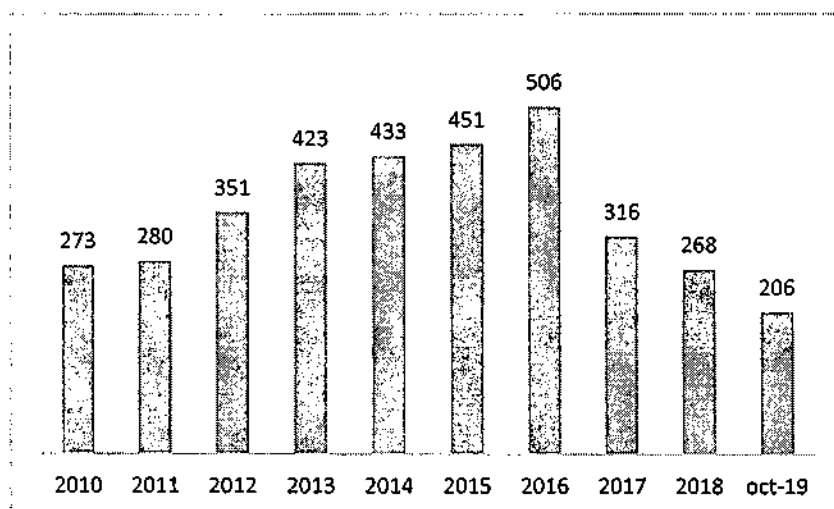
Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

2.9 Evolución del Patrimonio

En el periodo comprendido entre los años 2010 y 2015, el banco reflejó un crecimiento constante producto de las "utilidades" generadas y algunos aportes de capital que permitieron fortalecer la entidad. Sin embargo, luego del inicio del proceso de sinceramiento de cifras financieras se concretó un aporte de capital de S/ 150 millones en diciembre de 2016, el cual incrementó significativamente el patrimonio del banco.

Las pérdidas generadas a partir del 2016 y el nuevo nivel de patrimonio efectivo generado por el aporte de capital implicaron un incremento significativo en el índice de Pérdida Patrimonial a niveles en los que nuevamente se hizo necesaria la participación del accionista del banco. Es así que, entre mayo del 2017 y abril del 2018, se concretaron S/ 230 millones de aportes de capital adicional; los cuales totalizaron S/ 380 millones en el periodo 2016 – 2018.

Figura N° 17: Evolución histórica del patrimonio neto



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Los nuevos recursos, producto de la capitalización, así como los excedentes de liquidez generados por la baja actividad crediticia, se destinaron, principalmente, al pago y prepago de las obligaciones financieras, a fin de evitar la aplicación de penalidades por el incumplimiento de *covenants* contractuales. Asimismo, este capital contribuyó a la cobertura del alto volumen de provisiones derivado del continuo deterioro de la cartera crediticia.

3. OBJETIVO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

El Plan de Reestructuración considera dos fases en su implementación:

Fase I: Fortalecimiento Institucional 2019 – 2021.

Fase II: Consolidación Institucional 2022 - 2024

3.1 Objetivo de la Fase I:

"AGROBANCO se organiza, mejora su gestión crediticia, crece con calidad de cartera, alcanzando el equilibrio financiero y generando valor a partir del año 2021."

3.2 Objetivo de la Fase II:

"AGROBANCO logra ser un banco sostenible que provee los productos y servicios que demandan los pequeños productores agropecuarios, en el marco de las políticas que establezca el Estado para dicho fin".

4. ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

4.1 Estrategia Comercial para el Aumento de Escala de Operaciones

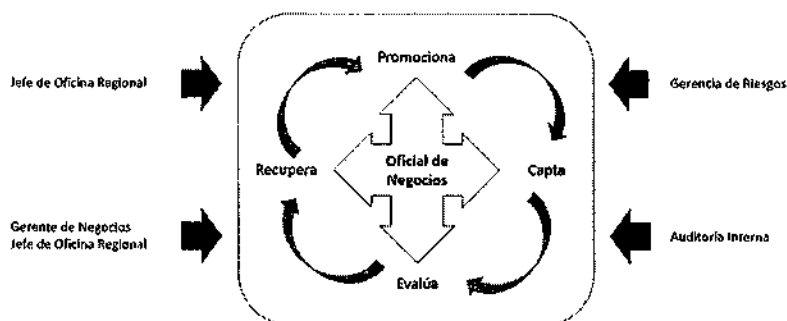
4.1.1 Implementación de un Nuevo Modelo de Negocio

Se hace necesaria la reformulación e implementación de un nuevo Modelo de Negocio de Microfinanzas para Agrobanco, en el contexto de su Ley marco que prioriza la inclusión financiera de los pequeños agricultores. Para ello debe adecuarse la estructura organizacional, políticas, procedimientos y controles que garanticen la reducción del riesgo crediticio y operacional.

El nuevo modelo incorpora mejoras en la metodología de evaluación crediticia, recogiendo las lecciones aprendidas y mejores prácticas del sector.

La reformulación del Modelo de Negocios se centra en la figura del Oficial de Negocios el cual participa, y lidera, todas las etapas del proceso crediticio, partiendo de un total conocimiento, y relacionamiento, con el Cliente, labor que antes desarrollaba el Gestor de Negocios.

Figura N° 18: El oficial de negocios



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

El proceso crediticio se reforzará con una mayor participación del área de riesgos, quién además de continuar participando en la labor de evaluación del crédito, también lo hará en la etapa de seguimiento. Asimismo, el Oficial de Negocios contara con el apoyo, y supervisión, del Jefe de Agencia, del Gerente Regional, y siempre con la vigilancia de Auditoria Interna.

La labor de recuperación del Oficial de Negocios estará enfocada en la cobranza en el período de 30 días a partir de la fecha de pago del crédito, como mecanismo principal de la contención de la mora. Aquellos clientes que no paguen en este periodo, serán transferidos a la Gerencia de Cuentas Especiales, a cargo del proceso de recuperación de créditos con retrasos mayores a 30 días.

Figura N° 19: Modelo de negocios nuevo



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

Este nuevo modelo de negocios descansa también en un aumento de la productividad del Oficial de Negocios, para lo cual se utilizará un esquema de remuneraciones mixto (fijo y variable), como mecanismo de incentivo que premia el mejor desempeño y productividad. Este esquema no solo contempla el cumplimiento de la meta de colocaciones, sino que además incorpora elementos de control de la mora y de aumento en el número de clientes. Al respecto, se viene trabajando en el desarrollo de una metodología que tome en cuenta todas estas variables de medición, que permita hacer seguimiento periódico a cada uno de los Oficiales de Negocio, a fin de asegurar el cumplimiento de metas.

Asimismo, otro de los mecanismos que contribuirá con el Nuevo Modelo de Negocio se genera a partir de la Ley N° 30893, la cual establece la creación del Fondo de Inclusión Financiera para el pequeño productor agropecuario - FIFPPA, con un fondo inicial de S/ 100 millones, cuyo objetivo principal es reducir el costo financiero de financiamiento al pequeño productor agropecuario y a las organizaciones de pequeños productores.

Este Fondo está regulado por el Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2019-MINAGRI, en el cual se establece que mediante resolución ministerial del MINAGRI se determinará la tasa de interés promocional, de la que se beneficiarían los pequeños productores agropecuarios. Se contempla que el Fondo sea administrado por COFIDE.

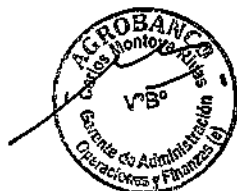
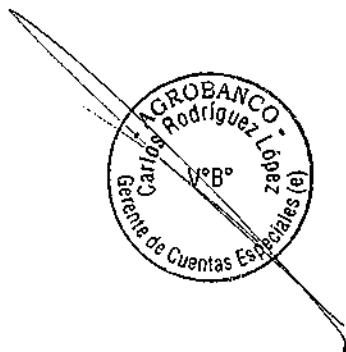
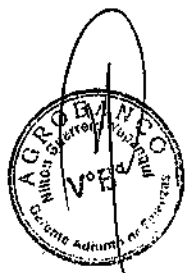
La ejecución del FIFPPA permitirá a AGROBANCO ser un banco de mayor inclusión financiera y desarrollo, generando los siguientes beneficios para el pequeño productor agropecuario, y para AGROBANCO:

- ✓ Mayor inclusión financiera al llegar a más PPA y regiones que de otra manera no se podría atender.
- ✓ Menos costo de financiamiento para el PPA.
- ✓ Menor costo financiero para AGROBANCO.
- ✓ Mayor número de clientes y colocaciones para AGROBANCO.

Los criterios de promoción del FIFPPA se basan en asociatividad (individual, asociado y asociación), actividad productiva (cultivos permanentes, cultivos transitorios, pecuarios, camélidos y forestales) y ámbito geográfico (costa, sierra y selva).

4.1.2 Mejoras en el Proceso Crediticio

En base al destino del financiamiento y las características del mismo, existe la necesidad de implementar límites que permitan controlar el riesgo de las operaciones en función de estas actividades y de los



diferentes tipos de clientes más allá de lo regulado en la Ley N° 30893. Esto implicará la actualización de documentos normativos que rigen el proceso de otorgamiento de créditos.

El nuevo modelo de negocio, y proyecciones financieras, contempla el progresivo crecimiento del tamaño del crédito promedio (ticket promedio) de las colocaciones. Este aumento responde, por un lado, en la premisa que el PPA ira creciendo en sus necesidades de financiamiento, para lo cual el banco lo acompaña, y sigue apoyando, en este crecimiento. Y de otro lado, este aumento del ticket promedio también ayudara al banco a lograr el tamaño, y economías de escala, necesarias para absorber de mejor manera sus gastos.

Como parte del nuevo modelo, se está realizando una labor de simplificación e integración de las plataformas crediticias, con la finalidad de reducirlas al mínimo necesario, con el fin de garantizar un mejor control y asegurar la trazabilidad de las operaciones y de los clientes. Al respecto, cabe señalar que el modelo de negocios anterior contemplaba la coexistencia de tantas plataformas crediticias como productos o servicios ofrecidos (alrededor de 14 plataformas), generando ineficiencia en el control de los créditos.

Es importante continuar con las mejoras en la organización y funciones de las Áreas de Negocios, Cuentas Especiales y Riesgos; con el fin de buscar eficiencias en tiempos de atención y uso de recursos.

4.1.3 Sinergias al Servicio de Crédito

El servicio de crédito es uno de los elementos que contribuye con el fortalecimiento de la cadena productiva agropecuaria; sin embargo, el éxito en este sector además del nivel técnico y tecnológico depende de factores exógenos como eventos climáticos adversos, presencia de plagas y/o condiciones de mercado. Por lo tanto, es importante fortalecer al pequeño productor en el desarrollo de capacidades que le permitan enfrentar estas situaciones y proveer de herramientas que puedan mitigar alguno de estos riesgos.

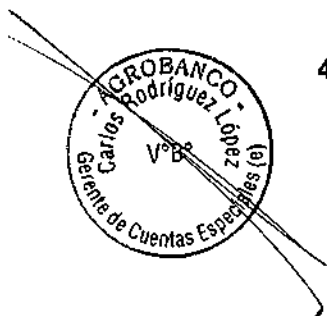
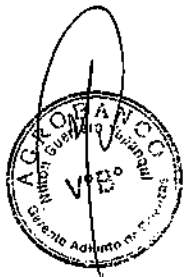
En este sentido se han establecido, y establecerán, convenios estratégicos con MINAGRI, INIA, SENASA, entre otros, con el fin de generar externalidades positivas en beneficio del pequeño productor agropecuario.

Los principales beneficios identificados para estos convenios se circunscriben en servicios que brinden acceso a semillas certificadas, garantía sanitaria, asistencia técnica y capacitación.

4.2 Recuperación de Cartera

4.2.1 Recuperación de la Cartera Antigua

Las distintas características de los clientes objeto del programa de recuperaciones; así como de las herramientas legales utilizadas en cada caso, implican que la recuperación de la cartera minorista se dé en un plazo más corto que la recuperación de la cartera no minorista.



a. Recuperación de la Cartera Minorista

Las estrategias de recuperación en esta cartera se basarán en la ejecución de campañas de reinserción y reforzamiento de las acciones de cobranza judicial.

Las campañas de reinserción son mecanismos a través de los cuales se invita a los clientes a refinanciar su deuda, en función a su capacidad de repago, otorgándoles un beneficio en la forma de bono de buen pagador, el cual se otorgará al vencimiento del nuevo plazo acordado y bajo la condición de que se haya cumplido con el nuevo cronograma de pagos.

El reforzamiento de las acciones de cobranza judicial incluye la judicialización de ciertos créditos de carácter representativo y que no se hayan acogido a las campañas de reinserción.

Las estrategias para esta cartera incluyen el aumento del número de Gestores de Reinserción, ya que se ha comprobado la efectividad en su utilización. Adicionalmente, se contempla una mejora en el esquema de incentivos variables que premie el logro del mayor volumen recuperado.

b. Recuperación de la Cartera No Minorista

Dada su naturaleza, las estrategias para esta cartera son de carácter individualizado, al responder a situaciones particulares de cada cliente. Las principales herramientas utilizadas son: ejecución de garantías, negociación extrajudicial, procedimientos concursales y procesos judiciales. Asimismo, se contempla para aquellos casos que sea posible, la incorporación de nuevos inversionistas que no sólo ofrezcan capitalizar la empresa sino también mejoras en la gestión de la misma que garanticen una reestructuración de la deuda que sea viable.

En todos los casos se cuenta con el apoyo de estudios de abogados especializados para diseñar adecuadamente la estrategia legal de recuperación de créditos del Banco.

En suma, debido a la distinta naturaleza de ambas carteras, las estrategias correspondientes deberán ser diferenciadas. En el caso de la cartera minorista, se buscará la recuperación y reinserción del pequeño productor agropecuario a través de campañas; en tanto que, para la cartera no minorista, se vienen desarrollando estrategias diferenciadas según cada caso, incluyendo cobranza judicial, las negociaciones extrajudiciales, procesos concursales, entre otros.

Tabla N° 9: Ratios esperados de recuperación⁵

Ratio de recuperación ^{1/}	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Minorista	19%	30%	28%	26%	24%	21%
No Minorista	4%	7%	25%	15%	8%	7%

1/ Monto recuperado (capital) / saldo inicial de cartera atrasada

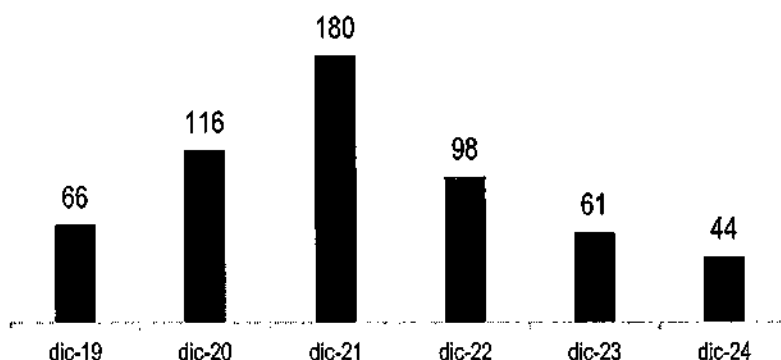
Fuente: AGROBANCO

La recuperación de la cartera minorista viene mostrando un comportamiento proporcional al número de Gestores de Reinserción

⁵ Ver detalle en Anexo N° 01: Programa de recuperación por tipo de cartera

("recuperadores"). Es por ello que en este plan se contempla el aumento de recuperadores según como se muestra en el cuadro correspondiente.

Figura N° 20: Programa de recuperaciones



Fuente: AGROBANCO
Información al 31.10.19

4.3 Mejoras en la Eficiencia Operativa

4.3.1 Evaluación de gastos operativos

Dado los cambios por los que ha atravesado el banco se hace necesario una evaluación de los principales gastos del banco; así como un proceso de valorización de puestos y perfiles laborales que permitan estimar la estructura óptima que demanda la institución para el correcto desarrollo de sus actividades.

4.3.2 Incremento de la Productividad

a. Formación del Personal en el Nuevo Modelo de Negocios

El éxito de la implementación de un nuevo Modelo de Negocio se enmarca en un proceso de transferencia de conocimientos y fortalecimiento de capacidades específicas para el personal del banco que interviene en el proceso crediticio; principalmente, para las áreas de Negocios y Recuperaciones. En este sentido, resulta necesaria la implementación de un programa especial de capacitación en aspectos tal como modelos de evaluación crediticia y seguimiento de créditos.

b. Implementación de un Sistema de Incentivos para Personal de Negocios

Como ya se indicó la ausencia de incentivos remunerativos atenta contra la gestión de calidad y productividad del personal; en este sentido, se implementará un esquema remunerativo mixto (fijo y variable) que no sólo premie el cumplimiento de las metas comerciales, sino también incluya parámetros de control de la calidad de cartera y el incremento del número de clientes.

c. Ajustes al Sistema de Incentivos de Personal de Recuperaciones

Otro de los elementos contemplados en la estrategia para la cartera minorista es elevar progresivamente la productividad del

Gestor de Reinserción, hasta el 2021, a través de mejoras en el esquema de incentivos remunerativos, en el componente de la remuneración variable, elevando a su vez los topes de comisión por recuperación efectiva. De esta manera, el gasto adicional generado en la remuneración variable estaría cubierta por el monto adicional recuperado.

4.4 Mercado Objetivo

4.4.1 Definición del Pequeño Productor Agropecuario

El artículo 5° de la Ley N° 30893 señala que la finalidad de AGROBANCO es otorgar créditos a los pequeños productores agropecuarios en forma individual o a las organizaciones de productores constituidas bajo cualquier forma asociativa como cooperativas, asociaciones de productores, miembros de comunidades campesinas y nativas, organizaciones de usuarios de agua y similares. El monto máximo de los créditos al pequeño productor individual alcanza 15 UITs, y cuando se trate de organizaciones de productores el límite de crédito no puede exceder el menor monto que resulte entre uno punto cinco por ciento (1.5%) del patrimonio efectivo del Banco Agropecuario - AGROBANCO y quinientas unidades impositivas tributarias - UIT.

4.4.2 Mercado Potencial

Según el CENAGRO 2012, la superficie agropecuaria se estima en 38.7 millones de hectáreas, de las cuales el 18% (7.1 millones) corresponde a superficie agrícola. El 64% de las unidades agropecuarias se concentran en la sierra, el 20% en la selva y el 16% en la costa.

El 82% de las unidades agropecuarias tienen una extensión de hasta 5 hectáreas, de las cuales el 68% se encuentran en la sierra. Asimismo, el 9% de las unidades agropecuarias tiene una extensión en el rango de 5 a 10 hectáreas. En línea con lo señalado, el mandato de AGROBANCO permite apoyar financieramente al pequeño productor agropecuario que explote un máximo de 10 hectáreas, lo cual representaría un mercado potencial del 91% del total de unidades agropecuarias.

El financiamiento al pequeño productor agropecuario utilizando mecanismos como el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA permitirá a AGROBANCO una mayor cobertura territorial y mayor inclusión financiera.

Asimismo, se hace importante una definición de los límites de intervención crediticia del Fondo AGROPERÚ a fin de evitar distorsiones de mercado y promover la complementariedad entre el Fondo y AGROBANCO.

4.4.3 Tipos de Cliente

La finalidad del Banco es otorgar créditos directos a los pequeños productores agropecuarios en forma individual o a las organizaciones de productores constituidas bajo cualquier forma asociativa como cooperativas, asociaciones de productores, miembros de comunidades campesinas y nativas, organizaciones de usuarios de



agua y similares. Así mismo, está facultado a otorgar líneas de crédito destinadas al financiamiento de dichos productores a través de cualquiera de las empresas del sistema financiero de operaciones múltiples supervisadas y a través de las cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 30893.

Asimismo, el cliente objetivo del Banco es aquel que posee un buen historial de comportamiento crediticio y demuestra una adecuada capacidad de pago. Se ha clasificado tres tipos de clientes:

d. Cliente Individual (Pequeño Productor Agropecuario Individual - PPA Individual)

Es el PPA que no está representado y/o no pertenece a una Asociación de Productores.

e. Cliente Individual Asociado (Pequeño Productor Agropecuario Asociado o PPA Asociado)

Es el PPA que pertenece a una Asociación, usualmente constituida por razones de ubicación geográfica, mercado o cuenta con los mismos proveedores de semillas, e insumos. Si bien AGROBANCO promueve el fortalecimiento de la asociatividad, la evaluación crediticia que se realizará será individual para cada cliente, similar al caso del PPA Individual.

f. Asociación (Organizaciones de Productores)

Es la organización de productores debidamente constituida bajo cualquier forma asociativa, como cooperativas, asociaciones de productores, miembros de comunidades campesinas y nativas, organizaciones de usuarios de agua y similares, que están integradas por pequeños productores agropecuarios, que se dedican a la actividad agrícola y/o pecuaria en el país. En este caso, el cliente es la misma Asociación, como persona jurídica, la cual solicita el crédito, el cual le permitirá brindar distintos tipos de servicios a sus asociados (acopio, comercialización, etc.).

4.5 Fortalecimiento Patrimonial

Dada la condición financiera actual del banco, a consecuencia de la pesada cartera crediticia heredada, en el corto plazo, el banco se encuentra en incapacidad de generar recursos que fortalezcan su situación patrimonial y cumplir con los requisitos regulatorios. En este sentido, se ve en la necesidad de recurrir a FONAFE, como su único accionista, a efectos de solicitar recursos, en la forma de aporte de capital, que aseguren el incumplimiento de las metas planteadas en este documento. Esto permitirá al banco, en el mediano plazo, alcanzar el punto de equilibrio y asegurar el fortalecimiento de su capital para lograr auto sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

4.6 Gobierno Corporativo

La Gobernanza Institucional será otro de los pilares que se continuará impulsando en el desarrollo del Plan de Reestructuración, para lo cual la conformación completa del Directorio se hace necesaria. Entre los principales retos se encuentran:

- ✓ Asegurar el cumplimiento del presente Plan de Reestructuración.
- ✓ Garantizar la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y el control interno.
- ✓ Asegurar una relación y comunicación permanente con los grupos de interés de Agrobanco, a efectos de lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones de los organismos reguladores SBS, OCI, FONAFE, etc.

5. PROYECCIONES FINANCIERAS

La implementación del Plan de Reestructuración permitirá a AGROBANCO, de manera progresiva y con menor riesgo, alcanzar mayores niveles de crecimiento en el periodo planteado, que le permitan primero alcanzar el equilibrio financiero, como base para un crecimiento sostenido, sin tener que recurrir a constantes aportes de capital (auto-sostenibilidad) y, guardando niveles prudenciales de riesgo que le permitan cumplir con la normativa exigida por el regulador.

El Plan de Reestructuración descansa, en gran medida, además de otras medidas mencionadas a lo largo del presente documento, en la exitosa implementación del Plan de Colocaciones y Programa de Recuperaciones.

5.1 Escenario Base

5.1.1 Supuestos y políticas prudenciales adoptadas

a. Entorno

Las proyecciones se basan en condiciones estables para el crecimiento del PBI Agropecuario. Asimismo, se supone que no ocurrirán eventos climáticos y biológicos significativos que puedan poner en riesgo un gran porcentaje del portafolio de créditos.

b. Parámetros

Los parámetros considerados con respecto a las tasas de colocación, la intervención del FIFPPA y calidad de cartera se mantienen constantes a lo largo del periodo de proyección.

- ✓ La TEA promedio de colocación se considera en 35%.
- ✓ La tasa de aporte del FIFPPA asciende a 18%.
- ✓ La pérdida esperada de la nueva cartera a desembolsar se estima en 10%.

c. Prepago Parcial de la Deuda con COFIDE

El pago de las obligaciones financieras que se tienen programadas en el corto plazo permitirá reducir los gastos financieros. En vista del moderado plan de colocaciones se generarán eficiencias con la amortización parcial de estas obligaciones.

d. Adelanto en las Provisiones de la Cartera en Cobranza Judicial

En aplicación de un criterio prudencial de provisiones, se contempla el adelanto en las provisiones de la cartera en



cobranza judicial del periodo 2019 – 2021 (S/ 59 millones), hacia el año 2019. Considerando que, en los próximos meses dejarán de ser efectivas las garantías de la cartera judicial, por vencimiento de plazos, resulta conveniente realizar el adelanto de provisiones indicado. Esta medida mejorara también el indicador de cobertura de provisiones.

e. Límite Máximo de Pérdida Patrimonial

Se considera necesario la adopción de una política prudencial que establezca un índice de pérdida patrimonial no mayor al 30%. Esto con la finalidad de mitigar el riesgo de alcanzar el límite máximo regulatorio aplicable (40%), y sus consecuencias.

f. Exceso de Límites de Concentración Individuales

El cumplimiento de los límites de concentración individuales contempla un Plan de Adecuación que permita a AGROBANCO cumplir progresivamente con la normativa, en base a las acciones de cobranza de los créditos otorgados y los periodos en que se prevén que dichas acciones puedan surtir efecto, según el Programa de Recuperación de la cartera no minorista.

5.1.2 Calidad de Cartera

Los indicadores proyectados sobre calidad de activos están correlacionados en gran medida con la cartera deteriorada que se heredó (cartera antigua), para lo cual se prevé una reducción de esta cartera, producto de la implementación del programa de recuperaciones y las diversas estrategias que ello conlleva. En cuanto a la cartera nueva, se estima una prima de riesgo (default) no mayor al 10%, el cual se sustenta en las estrategias de mejora en la gestión integral de riesgos y en el desempeño histórico obtenido.

Tabla N° 10: Resultados proyectados sobre la calidad de cartera

Calidad de activos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cartera atrasada / Cartera bruta	81%	77%	67%	56%	50%	42%
Cartera alto riesgo / Cartera bruta	84%	79%	69%	56%	50%	41%
Provisiones / Cartera atrasada	86%	93%	93%	93%	93%	100%
Provisiones / Cartera de alto riesgo	84%	91%	91%	92%	93%	103%

Fuente: AGROBANCO

5.1.3 Margen Financiero

Los elevados niveles de liquidez y moderado crecimiento del plan de colocaciones, justifica evaluar el pago parcial de deudas con COFIDE. Es así que se incluye el prepago de los vencimientos del año 2020, a fin de no incurrir en gastos financieros innecesarios y exceso de liquidez. Este prepago parcial de la deuda generaría una reducción del gasto financiero, y consiguiente reducción de la pérdida del año 2020, de S/ 3.7 millones.

En aplicación de un criterio prudencial de provisiones, se contempla el adelanto en las provisiones de la cartera en cobranza judicial del periodo 2019 – 2021 (S/ 59 millones), hacia el año 2019. Considerando que, en los próximos meses dejarán de ser efectivas las garantías de la cartera judicial, por vencimiento de plazos, resulta

conveniente realizar el adelanto de provisiones indicado. Esta medida mejorará también el indicador de cobertura de provisiones.

Tabla N° 11: Indicadores de margen financiero

Ingresos Financieros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Cartera	36,229	47,717	61,513	77,142	94,815	102,752
Ingresos por Disponible	6,049	1,521	2,888	3,421	2,686	2,085
Total Ingresos Financieros	42,277	49,238	64,401	80,563	97,501	104,837
Ingresos Financieros 12m / Cartera Promedio (%)	5%	6%	8%	11%	13%	14%
Gastos Financieros						
Adeudos	17,231	10,874	8,452	6,220	4,653	3,301
Total Gastos Financieros	17,231	10,874	8,452	6,220	4,653	3,301
Gastos Financieros 12m / Pasivos Financieros Promedio (%)	5.6%	7.3%	7.0%	6.6%	6.2%	5.6%
Margen Financiero						
Margen Financiero Bruto	25,046	38,364	55,948	74,343	92,848	101,535
Provisiones Incob. Créditos	87,225	-12,396	-132,963	-55,284	-10,692	1,292
Ingresos x Recuperación Cartera Castigada	660	2,654	2,677	2,700	2,723	2,745
Margen Financiero Neto	-61,519	53,414	191,589	132,328	106,263	102,989
Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros (%)	59%	76%	87%	92%	95%	97%

Nota: Montos expresados en miles de soles

Fuente: AGROBANCO

5.1.4 Gastos de Administración

Los gastos de administración proyectados para el próximo año están conformados principalmente por el rubro de personal, el cual agrupa el 56% del mismo y mantienen un crecimiento del 3% acorde con la meta de inflación. Sin embargo, se hace necesario realizar una revisión y evaluación de puestos, perfiles y principales gastos del banco, cuyo resultado permitirá realizar los ajustes que se demande.

Tabla N° 12: Gastos de administración

Gastos de administración	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de Personal y Directorio	29,349	29,918	30,814	31,738	32,690	33,671
Gastos por Servicios de Terceros	21,822	22,673	23,353	24,054	24,775	25,519
Impuestos y Contribuciones	590	605	623	642	661	681
Total	51,761	53,194	54,790	56,434	58,127	59,871

Fuente: AGROBANCO

5.1.5 Eficiencia Operativa

Las mejoras del estudio de gastos administrativos descritos en el numeral anterior permitirán controlar el nivel de eficiencia de los gastos en el banco.

La implementación de las estrategias antes señaladas permitirá generar un ambiente propicio para mejorar la productividad de los funcionarios de negocio, lo cual se espera que se desarrolle de acuerdo al plan de desembolsos contemplado.

Los niveles de productividad contemplados mejorarán progresivamente en línea con las condiciones del mercado microfinanciero sobre el que opera el banco.

Tabla N° 13: Parámetros de productividad considerados para las colocaciones

Calidad de activos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Productividad (N° op / mes)	12	16	20	23	24	25
N° Oficiales de Negocio	113	113	113	128	141	155
Cartera (Saldo S/ M) / Oficiales de Negocio	1,004	1,587	2,055	2,572	2,760	2,851
Cartera (N° Clientes / Oficiales de Negocio)	134	208	216	234	230	238

Fuente: AGROBANCO

En cuanto a la productividad de la implementación de los programas de recuperaciones se prevé una mejora en comparación con el desempeño histórico obtenido, debido a las mejoras en el esquema remunerativo vigente.

Tabla N° 14: Parámetros de productividad considerados para la recuperación de cartera minorista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Productividad (S/ miles / mes)	50	101	87	86	78	72
N° Recuperadores	41	60	52	38	30	23
Recuperación Anual (S/ MM)	25	73	55	39	28	20

Fuente: AGROBANCO

5.1.6 Necesidades de Capital

a. Límite Global Ajustado al Perfil de Riesgo

Dadas las condiciones de crecimiento moderado se prevé un índice de capital global por encima de los límites regulatorios señalados.

b. Ratio de Pérdida Patrimonial

En cumplimiento con el índice de pérdida patrimonial prudencial establecido inicialmente (30%) se prevé la necesidad de un requerimiento mínimo de capital por S/ 56 millones. El cual permitirá adoptar la medida de adelanto de provisiones para la cartera en cobranza judicial. Los resultados derivados del programa de recuperaciones permitirán fortalecer al banco en la medida que alcance el punto de equilibrio, con lo cual se reducirá la posibilidad de superar el mencionado ratio.

5.1.7 Capacidad de Generación de Patrimonio Efectivo

De acuerdo a las proyecciones financieras realizadas, el banco alcanza el equilibrio financiero en el año 2021, a partir del cual se encuentra en capacidad de generar resultados económicos positivos de forma recurrente, producto de la ejecución de este Plan de Reestructuración.

Este equilibrio es producto de la generación de ingresos por las crecientes colocaciones y, principalmente, por la ejecución del programa de recuperaciones de la cartera antigua. Sin embargo, el equilibrio financiero principalmente producto de la actividad crediticia (colocaciones) se estima que se alcanzaría al lograr un nivel de colocaciones de créditos de aproximadamente S/ 400 millones.

En aplicación de los supuestos y políticas previamente desarrolladas se prevé una pérdida de S/ 126 millones para el cierre del 2019, y para el año 2020 se espera reducir la pérdida a S/ 1 millón. El equilibrio de la empresa se alcanzará en el año 2021, lo cual está explicado principalmente por la recuperación de los créditos e incremento del ritmo de colocaciones.

Tabla N° 15: Proyecciones financieras

Proyecciones (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desembolsos	121	200	258	387	445	512
Recuperaciones	66	112	175	94	55	43
Saldo Cartera	882	840	739	757	776	795
Liquidez (Saldo Final Caja)	91	122	176	137	113	89

Resultados (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Financiero Total	31	44	62	79	97	105
Gasto de Provisiones	87	-15	-136	-58	-13	-1
Gastos Operativos	56	57	58	60	61	63
Utilidad Neta	-126	-1	135	73	45	40

Requerimiento de Capital (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Para pérdida patrimonial	56	0	0	0	0	0

Fuente: AGROBANCO

Los resultados obtenidos en el periodo 2021 producto de la aplicación del programa de recuperación de cartera y el plan de desembolsos permitirán fortalecer el patrimonio efectivo del banco.

Tabla N° 16: Patrimonio efectivo proyectado

S/ MM	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nivel I	192.5	192.0	328.9	402.3	447.0	486.9
Nivel II	0.7	1.4	2.1	3.1	3.8	4.4
Nivel II	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Patrimonio Efectivo	193.2	193.4	331.0	405.4	450.8	491.2

Fuente: AGROBANCO

El patrimonio efectivo Nivel I no sufrirá una variación significativa en el 2020 respecto al 2019 debido a que se contempla fortalecimiento patrimonial. Asimismo, en el patrimonio efectivo Nivel II se espera un crecimiento progresivo derivado del crecimiento de cartera acorde con el Plan de Colocaciones.

5.2 Escenario de Estrés

Se realizaron escenarios alternativos de estrés, cuya ocurrencia si bien es incierta, es necesario contemplar y analizar. En estos escenarios se mide principalmente la utilidad neta obtenida, la afectación de los niveles de liquidez y los requerimientos de aporte de capital necesarios para cumplir con los indicadores prudenciales y normativos.

5.2.1 Escenario 1

Alta presencia de fenómenos climáticos y/o biológicos adversos (Fenómeno El Niño, grandes plagas, etc.). Se estima que la ocurrencia de estos fenómenos se transmitiría y afectaría el caso base de la siguiente manera:

a. Escenario (1A)

La pérdida esperada aumenta de 10% (caso base) a 20%. Este impacto se mide en los años 2020 y 2021.

b. Escenario (1B)

Cumplimiento del Programa de Recuperaciones en un 50%.

5.2.2 Escenario 2

Potenciales contingencias laborales, en la forma de "reposiciones laborales" de personal del banco anteriormente cesado, y que se materializan incrementando el gasto por el pago de beneficios sociales. El impacto se materializaría en el 2020.

5.2.3 Escenario 3

Caso en el que se asume la materialización conjunta de los riesgos descritos en los Escenarios 1 y 2. El impacto se materializa en los años 2020 y 2021.

Los resultados de los escenarios de estrés descritos previamente reflejan la posibilidad de enfrentar problemas de liquidez en el escenario 1B y el escenario conjunto. Asimismo, muestran que un aporte de capital por S/ 68 millones permitirían afrontar un escenario de estrés conjunto con las variables previamente analizadas.

Tabla N° 17: Principales resultados

S/ MM	ESCENARIO BASE	ESCENARIOS DE ESTRÉS			
		ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
		1A	1B	2	3
Utilidad neta 2019	-126	-126	-126	-126	-126
Utilidad neta 2020	-1	-10	-52	-8	-64
Requerimiento patrimonial (2019 - 2020)	56	56	63	56	68
Problemas de liquidez desde 2021	NO	NO	SI	NO	SI

Fuente: AGROBANCO

6. CONCLUSIONES

- ✓ El perfil de riesgo de AGROBANCO requiere de la implementación de un Nuevo Modelo de Negocio que recoja las mejores prácticas del sector micro financiero en la normativa interna y en la cultura organizacional.
- ✓ El fortalecimiento del Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos garantizará el cumplimiento de los objetivos del Plan de Reestructuración de AGROBANCO.
- ✓ La sostenibilidad del banco requiere de estrategias prioritarias orientadas a mejorar la calidad de cartera, asegurar el plan de recuperaciones y mejorar la eficiencia operativa acorde con las mejores prácticas del sector micro financiero.
- ✓ La aplicación de las estrategias prioritarias y el cumplimiento de los resultados presentados en el documento requieren de un aporte de capital de hasta S/ 68 millones para el periodo 2019 – 2020. El cual también fortalecerá al banco ante los eventos de estrés presentados.



AGROBANCO
BANCO AGROPECUARIO

Carlos Mauricio Montoya Rivas
Gerente General (e)

7. ANEXOS

7.1 Anexo N° 01: Programa de recuperación por tipo de cartera

Calidad de activos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Minorista						
Capital recuperado (S/ M)	35,304	59,419	44,355	31,945	22,888	16,401
Interes recuperado (S/ M)	9,548	13,786	10,209	7,266	5,125	3,597
Saldo de cartera atrasada (S/ M)	195,011	156,778	121,065	94,277	77,754	64,933
Ratio de recuperación (monto capital/saldo de cartera atrasada)	19%	30%	28%	26%	24%	21%
No Minorista						
Capital recuperado (S/ M)	17,024	36,074	117,528	52,481	24,279	21,313
Interes recuperado (S/ M)	4,545	2,521	2,767	2,651	2,583	2,097
Saldo de cartera atrasada (S/ M)	505,296	471,814	356,461	305,753	284,952	264,122
Ratio de recuperación (monto capital/saldo de cartera atrasada)	4%	7%	25%	15%	8%	7%

Fuente: AGROBANCO

7.2 Anexo N° 02: Proyecciones financieras

7.2.1 Proyecciones financieras: Escenario Estrés 1A

Proyecciones (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desembolsos	121	200	258	387	445	512
Recuperaciones	66	112	175	94	55	43
Saldo Cartera	882	847	753	757	776	795
Liquidez (Saldo Final Caja)	35	56	89	47	19	7

Resultados (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Financiero Total	31	40	55	77	94	102
Gasto de Provisiones	87	-10	-122	-55	-13	-1
Gastos Operativos	56	57	58	60	61	63
Utilidad Neta	-126	-10	115	68	42	37

Principales Indicadores (%)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvencia						
Ratio Capital Global	43	41	62	70	74	78
Ratio Perdida Patrimonial	-50	-10	3	2	1	1

Requerimiento de Capital (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Para pérdida patrimonial	56	0	0	0	0	0

S/ 56 MM

Fuente: AGROBANCO

7.2.2 Proyecciones financieras: Escenario Estrés 1B

Proyecciones (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desembolsos	121	200	258	387	445	512
Recuperaciones	66	59	102	122	70	55
Saldo Cartera	882	885	852	846	851	861
Liquidez (Saldo Final Caja)	35	11	-12	-29	-42	-58

Resultados (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Financiero Total	31	35	52	77	95	103
Gasto de Provisiones	87	25	-72	-81	-26	-11
Gastos Operativos	56	57	58	60	61	63
Utilidad Neta	-126	-52	63	94	55	47

Principales Indicadores (%)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvencia						
Ratio Capital Global	43	32	50	65	71	76
Ratio Perdida Patrimonial	-50	-37	3	3	2	1

Requerimiento de Capital (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Para pérdida patrimonial	56	7	0	0	0	0

S/ 63 MM

Fuente: AGROBANCO

7.2.3 Proyecciones financieras: Escenario Estrés 2

Proyecciones (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desembolsos	121	200	258	387	445	512
Recuperaciones	66	112	175	94	55	43
Saldo Cartera	882	840	739	757	776	795
Liquidez (Saldo Final Caja)	35	59	106	59	27	-6

Resultados (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Financiero Total	31	43	60	77	95	102
Gasto de Provisiones	87	-15	-136	-58	-13	-1
Gastos Operativos	56	62	63	65	67	68
Utilidad Neta	-126	-8	128	66	37	31

Principales Indicadores (%)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvencia						
Ratio Capital Global	43	41	63	71	75	78
Ratio Perdida Patrimonial	-50	-8	4	2	1	1

Requerimiento de Capital (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Para pérdida patrimonial	56	0	0	0	0	0

S/ 56 MM

Fuente: AGROBANCO

7.2.4 Proyecciones financieras: Escenario Estrés 3

Proyecciones (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desembolsos	121	200	258	387	445	512
Recuperaciones	66	59	102	122	70	55
Saldo Cartera	882	892	865	846	851	861
Liquidez (Saldo Final Caja)	35	-3	-50	-72	-92	-114

Mayores
requerimientos
de recursos

Resultados (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Financiero Total	31	32	48	77	95	103
Gasto de Provisiones	87	30	-58	-77	-26	-11
Gastos Operativos	56	62	63	65	67	68
Utilidad Neta	-126	-64	39	86	49	41

Principales Indicadores (%)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvencia						
Ratio Capital Global	43	29	44	60	68	73
Ratio Perdida Patrimonial	-50	-46	3	4	2	1

Requerimiento de Capital (S/ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Para pérdida patrimonial	56	12	0	0	0	0

S/ 68 MM

Fuente: AGROBANCO

