



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2026



INDICE

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	8
1 INTRODUCCIÓN	9
2 MARCO INSTITUCIONAL	10
2.1 PRINCIPALES HECHOS Y HITOS DESDE LA CREACIÓN DE AGROBANCO	10
2.2 PRINCIPALES NORMAS Y DISPOSITIVOS LEGALES	12
3 DIAGNÓSTICO.....	14
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	14
3.1.1 Factores Económicos.....	14
3.1.2 Factores Sociales	18
3.1.3 Factores Políticos.....	23
3.1.4 Factores Tecnológicos	25
3.1.5 Factores Ambientales	29
3.1.6 Factores Legales	30
3.1.7 El Mercado	32
3.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	35
3.2.1 Análisis del rol de AGROBANCO.....	35
3.2.2 AGROBANCO y la generación de valor.....	37
3.2.3 Evolución de la Situación Financiera de AGROBANCO.....	52
3.2.4 Cartera de AGROBANCO.....	56
3.2.5 Indicadores de desempeño	59
3.2.6 Gobierno Corporativo.....	61
3.2.7 Responsabilidad Social	63
3.3 BENCHMARKING DE LA INDUSTRIA DE MICROFINANZAS.....	64
3.4 GRUPOS RELEVANTES.....	71
3.5 MATRIZ FODA.....	74
4 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	76
4.1 PROPUESTA VALOR	76
4.2 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	77
4.2.1 VISIÓN	77
4.2.2 MISIÓN	77
4.2.3 VALORES.....	78
5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	79

5.1	MAPA ESTRATÉGICO.....	79
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MATRIZ ESTRATÉGICA	81
6.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	81
6.2	MATRIZ ESTRATÉGICA	82
7	ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	87
8	PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS	90
8.1	Estado de Situación Financiera.....	90
8.2	Estado de Resultados Integrales.....	92
9	ANEXOS	94

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Principales hitos y hechos en la evolución de AGROBANCO	12
Gráfico 2 PBI por sectores (Variación % anual).....	15
Gráfico 3 Evolución del PBI, Perú y del sector Agropecuario (en %).....	16
Gráfico 4 Evolución y Proyección del Tipo de Cambio, periodo 2017-2023 (en soles por US\$, promedio diario del mes).....	17
Gráfico 5 Evolución del tipo de cambio periodo abril 2021 a julio 2022	17
Gráfico 6 Inflación (Var % IPC de Lima)	17
Gráfico 7 Deuda Pública (% del PBI)	18
Gráfico 8 Estructura de la población según área de residencia.....	20
Gráfico 9 Saldo neto migratorio de la población – cinco años antes del censo 2012-2017	21
Gráfico 10 Nivel de Confianza Empresarial.....	24
Gráfico 11 Impacto de las Fintech en las instituciones financieras y sus servicios	26
Gráfico 12 Cómo las FinTechs pueden reducir las barreras de la inclusión financiera	26
Gráfico 13 Cantidad de líneas móviles que acceden a internet.....	27
Gráfico 14 Hogares con acceso internet, según ámbito geográfico	28
Gráfico 15 Hogares con acceso a laptop e internet fijo.....	28
Gráfico 16 Principales brechas del sector agrario	33
Gráfico 17 Facultades otorgadas a AGROBANCO a través de la Ley 29604.....	36
Gráfico 18 Fuentes de Fondeo de AGROBANCO	37
Gráfico 19 Cadena de Valor Pública	38
Gráfico 20 Cadena de Valor de AGROBANCO	39
Gráfico 21 Proceso crediticio.....	43
Gráfico 22 Red de Agencias de AGROBANCO	45
Gráfico 23 Soporte Tecnológico a los Procesos Principales y de Soporte.....	49
Gráfico 24 Evolución de los ingresos por intereses en relación con los gastos administrativos.....	52
Gráfico 25 Desembolsos de AGROBANCO en millones de soles (periodo 2001-2021).....	53
Gráfico 26 Resumen de la Estrategia de Agrorural.....	67
Gráfico 27 Omnicanalidad – Banrural (Transacciones en millones)	68
Gráfico 28 Puntos de servicio de Agrorural	68
Gráfico 29 Concentración de cartera del Banco de Desarrollo Productivo	69
Gráfico 30 Visión Propuesta para AGROBANCO	77
Gráfico 31 Misión Propuesta para AGROBANCO	77
Gráfico 32 Mapa Estratégico de AGROBANCO	80

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1 Perú: Demanda Interna y PBI (Variación % real anual)	14
Cuadro 2 PBI por sectores (Variación % real anual).....	15
Cuadro 3 Inflación (Var. % Interanual).....	17
Cuadro 4 Principales Políticas, Planes Generales que afectan o favorecen a AGROBANCO	30
Cuadro 5 Participación de mercado de AGROBANCO en número de colocaciones y monto (año 2021)	33
Cuadro 6 Unidades productivas agrarias por tamaño	34
Cuadro 7 Costos de Producción de principales cultivos financiados por el Banco	34
Cuadro 8 Desembolsos 2021 por tamaño de unidad productiva (Ha).....	34
Cuadro 9 Cartera Crediticia Saldo Capital (S/MM) a Diciembre 2022	40
Cuadro 10 Cartera Agrícola (S/MM) a Diciembre 2022 por productos	41
Cuadro 11 Cartera Pecuaria(S/MM) a Diciembre 2022 por productos	41
Cuadro 12 Campañas de AGROBANCO	42
Cuadro 13 Nro. personal según modalidad de contratación para AGROBANCO y AGROPERÚ	47
Cuadro 14 Número de Personal asignado a las diferentes gerencias.....	48
Cuadro 15 Número de personal por rango de edades	48
Cuadro 16 Aportes de capital recibidos por AGROBANCO	54
Cuadro 17 Estados Financieros AGROBANCO, periodo 2012-2022.....	55
Cuadro 18 Colocaciones por Producto al 2021 (Soles).....	56
Cuadro 19 Desembolsos cartera nueva realizados por AGROBANCO y el Fondo AGROPERÚ	56
Cuadro 20 Desembolsos de cartera nueva, por Productos Agrícola y Pecuario	57
Cuadro 21 Desembolsos de cartera nueva por regiones.....	58
Cuadro 22 Participación de Cartera por Departamentos	58
Cuadro 23 Alcance del Código de Buen Gobierno Corporativo	61
Cuadro 24 Fuentes de Financiamiento en la Agricultura en América Latina	64
Cuadro 25 Principales Grupos Relevantes de AGROBANCO	71
Cuadro 26 Grupos Relevantes de AGROBANCO	72
Cuadro 27 Fortalezas y Debilidades.....	74
Cuadro 28 Oportunidades y Amenazas	75
Cuadro 29 Atributos de la Propuesta de Valor	76
Cuadro 30 Valores para AGROBANCO	78
Cuadro 31 Objetivos Estratégicos.....	81
Cuadro 32 Matriz Estratégica de AGROBANCO	83
Cuadro 33 Acciones Estratégicas.....	87
Cuadro 34 Alineamiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales de AGROBANCO al PEC de FONAFE	94
Cuadro 35 Ficha de indicador: ROA.....	96
Cuadro 36 Ficha de indicador: ROE	97
Cuadro 37 Ficha de indicador: Ratio de Capital Global.....	98
Cuadro 38 Ficha de indicador: Grado de Madurez de RSC	99
Cuadro 39 Ficha de indicador: Porcentaje de clientes bancarizados.....	100
Cuadro 40 Ficha de indicador: Número de nuevos clientes Minoristas.....	101
Cuadro 41 Ficha de indicador: Participación de mujeres en desembolsos.....	102
Cuadro 42 Ficha de indicador: Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista.....	103
Cuadro 43 Ficha de indicador: Porcentaje de Satisfacción de Clientes	104

Cuadro 44	Ficha de indicador: Eficiencia Operativa respecto a los Ingresos.....	105
Cuadro 45	Ficha de Indicador: Clientes gestionados por Oficial de Negocio.....	107
Cuadro 46	Ficha de Indicador: Número de puntos de atención	108
Cuadro 47	Ficha de indicador: Ratio de Mora de la Nueva Cartera Minorista	109
Cuadro 48	Ficha de indicador: Cobertura de provisiones.....	110
Cuadro 49	Ficha de Indicador: Grado de Madurez de BGC	111
Cuadro 50	Ficha de Indicador: Grado de Madurez de SCI	112
Cuadro 51	Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo.....	113
Cuadro 52	Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la Gestión de SIG	114
Cuadro 53	Ficha de Indicador: Nivel de madurez en la implementación de la Transformación Digital	115
Cuadro 54	Ficha de Indicador: Índice de Clima Laboral Satisfactorio	116
Cuadro 55	Ficha de Indicador: Índice de Cultura Organizacional	117
Cuadro 56	Ficha de Indicador: Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana	118

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 ALINEAMIENTO OBJETIVOS AGROBANCO Y OBJETIVOS CORPORATIVOS FONAFE (OEC).....	94
ANEXO 2 FICHAS DE INDICADORES.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú existe una secular brecha de acceso al crédito para el sector agropecuario. La banca tradicional no tiene al sector dentro de sus prioridades. En el mejor de los casos, su cobertura está dirigida a un sector más empresarial, dejando de lado a los miles de pequeños productores, los cuales son percibidos como un segmento de alto costo y riesgo. El Estado, a través de diferentes mecanismos sectoriales, tiene como política llenar este vacío. AGROBANCO, en su rol de banca de fomento, tiene como objetivo cubrir subsidiariamente el déficit del crédito al sector agropecuario.

La historia de la banca estatal para el financiamiento de este complejo sector registra varias crisis que han llevado a la insolvencia de la institución y su consiguiente rescate. Expuesta a impactos externos (recesiones económicas, crisis climática, precios, injerencia política, etc.) y también por causas internas (mala gestión, desenfoco crediticio del segmento objetivo, etc.) reflejan que el negocio está sujeto a varios riesgos que hacen compleja su administración. La última crisis se dio en el año 2016, la cual la llevó a su cuasi quiebra, donde su rescate implicó la inyección de capital (FONAFE), un subsidio a la tasa de interés (FIFPPA) y un plan de reestructuración que la empresa está implementando.

La creación del Fondo de Inclusión Financiera para el Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA), que permite subsidiar la tasa de AGROBANCO -haciendo posible ofrecer un producto crediticio cuya menor tasa es el principal atractivo para los pequeños productores agropecuarios- y explica en gran medida el crecimiento sostenido que vienen teniendo las colocaciones en los últimos 3 años.

AGROBANCO basa su estrategia en la colocación de créditos en condiciones preferenciales, que entre otros atributos destacan las tasas activas por debajo de las que ofrecen otras instituciones financieras del mercado peruano, gracias a la existencia del Fondo AGROPERÚ (tasa de 3.5% anual) y del Fondo de Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario FIFPPA (tasa de 11% anual), que directamente subsidian la tasa técnica de AGROBANCO, que estudios realizados por la institución han estimado en 30.55%. Estos fondos permiten a la empresa otorgar créditos a tasas atractivas a los pequeños productores agropecuarios, financiando principalmente capital de trabajo para sus campañas agrícolas.

Para ser sostenible a largo plazo, AGROBANCO debe evolucionar de ser un banco que financia solamente el capital de trabajo de los Pequeños Productores Agropecuarios (PPA) y que requiere del subsidio estatal para poder ofrecer condiciones atractivas a su población objetivo, a ser un banco con una operación eficiente y eficaz en términos de costo de operación, tasa de fondeo y manejo del riesgo (crediticio, climático y de mercado) que impulsa el desarrollo de los PPA financiando sus requerimientos (no sólo operación sino también crecimiento y diversificación) a lo largo de toda la cadena de valor agropecuaria (producción, procesamiento y comercialización).

El desafío de la institución es consolidar el modelo de Microfinanzas Rurales que, como modelo de negocio, genere un crecimiento sostenible a largo plazo. Para ello, la estrategia debe buscar como prioridad mejorar la competitividad del banco en términos de mejorar la experiencia del cliente y reducir los tres principales costos de la organización (costo de fondeo, pérdida esperada y costos operativos), a fin de lograr rentabilidad en el corto plazo y permitirle prescindir del subsidio (FIFPPA) en el mediano. En la medida que el desempeño institucional mejore, se contribuirá en cerrar la brecha de acceso al financiamiento (inclusión financiera) del amplio mercado potencial de PPA (2 millones en total y 1 millón como mercado objetivo) de la agricultura familiar identificado y -a la vez- ganar economías de escala.

La estrategia identifica los principales temas que deben ser abordados para la creación de valor por parte de AGROBANCO, que se traducen en su contribución para incrementar el acceso al financiamiento de los pequeños productores agropecuarios, para que éstos puedan incrementar su producción y que sus familias accedan a un mejor nivel de vida. De esta manera, la institución logra obtener mayor legitimidad ante la población dada su condición de empresa pública que lleva a cabo una política de Estado.

Se ha planteado que la propuesta de valor para AGROBANCO, tendrá los siguientes atributos: 1) Menor tasa, 2) Rapidez, 3) Simplicidad, 4) Menor costo de transacción para el cliente, 5) Servicio financiero responde a necesidades y expectativas de los clientes, 6) Relacionamiento con el Cliente.

Las líneas estratégicas que se han definido para AGROBANCO son: a) La rentabilidad que dependerá de la capacidad de generación de ingresos financieros y el apetito y tolerancia al riesgo que se asuma, b) La eficiencia operativa que se logrará a través del aumento de la escala de operaciones, la racionalización de costos, la optimización de procesos y la productividad y, c) La inclusión financiera y sostenibilidad. El Banco debe lograr que la inclusión financiera se concrete con las tres dimensiones establecidas para ello: acceso, uso y calidad del servicio y, el hecho de que el Banco debe lograr el equilibrio entre el objetivo financiero (utilidades) y el objetivo social (desempeño social).

En ese sentido se cuenta con nueve objetivos estratégicos que responden a las líneas estratégicas, cuyos indicadores, metas y acciones estratégicas permiten clarificar la dirección estratégica que debe seguir el banco en los próximos años, a fin de cumplir su misión y alcanzar su visión.

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la Propuesta de Plan Estratégico 2022-2026 de AGROBANCO para el periodo 2022-2026.

El informe se ha estructurado en 8 partes, según se describe a continuación:

1. Introducción
2. Marco Institucional
3. Diagnóstico de Situación
4. Definiciones Estratégicas
5. Formulación Estratégica
6. Objetivos Estratégicos y Matriz Estratégica
7. Acciones Estratégicas
8. Conclusiones

En el primer punto se resume la organización del trabajo.

En el segundo punto se presenta el Marco Institucional que rige a la Institución, donde se incluye las principales normativas desde su creación.

En el tercer punto se ha realizado el diagnóstico de la institución, para lo cual se ha analizado tanto el entorno como la propia organización. El análisis de los factores externos ha permitido conocer las tendencias del sector (local, regional), los aspectos normativos que lo rigen, los actores relevantes que influyen en la operatividad de la institución; entre otros. El análisis de los factores internos ha permitido identificar los elementos organizacionales, en la mayoría de los casos controlables por la institución, que impactan de manera significativa en el desempeño integral de AGROBANCO.

Adicionalmente, se ha realizado un benchmarking del sector micro financiero agrario, lo cual ha permitido conocer las principales experiencias de países latinoamericanos respecto a los principales factores que son importantes tener presentes en este tipo de instituciones.

También se expone los principales grupos relevantes que fueron trabajados en los talleres realizados con los directivos y ejecutivos de AGROBANCO.

En el cuarto punto, relativo a la Definiciones Estratégicas, se presenta la propuesta de valor para los clientes de AGROBANCO, la misma que fue trabajada en los talleres para la formulación del presente plan.

Asimismo, se presenta los Fundamentos Estratégicos (visión, misión y valores), que son la base para la dirección de los esfuerzos del personal de AGROBANCO.

En el quinto punto, se presenta la propuesta estratégica que se ha definido para AGROBANCO. La estrategia diseñada para el periodo 2022-2026 tiene como objetivo apuntar al logro de la visión. La estrategia identifica los grandes temas que deben ser abordados para la creación de valor por parte de AGROBANCO, que se traduce en su contribución para incrementar el acceso de los pequeños productores agropecuarios. Se ha elaborado un mapa estratégico utilizando la metodología BSC que esquematiza los objetivos en los que se debe trabajar, a fin de lograr la visión que se ha propuesto la institución.

En el sexto punto, se encuentra la matriz estratégica BSC, la misma que esquematiza los objetivos estratégicos para AGROBANCO.

En el séptimo punto, se desarrolla las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el octavo punto, se presentan las conclusiones del presente informe.

Finalmente, en anexos se presenta las fichas de los indicadores, así como información resultante de los talleres de trabajo, e información que forma parte del análisis.

2 MARCO INSTITUCIONAL

2.1 PRINCIPALES HECHOS Y HITOS DESDE LA CREACIÓN DE AGROBANCO

La creación del Banco Agrícola data desde el año 1931, creado luego de la Gran Depresión Mundial de los años 1929-1930, en el gobierno de Sánchez Cerro, este banco colocó recursos públicos para apoyar a los latifundistas por la crisis en esos años. Los principales hechos que han tenido consecuencias en la evolución del banco han sido:

En el año 1962 en el gobierno del General Pérez Godoy dicta el D.L. N°14328 - Ley de bases para la Reforma Agraria, los fines de esta Ley eran: 1) Establecer una autentica justicia social agraria, 2) Dotar progresivamente de tierras y de medios de producción a la clase campesina, 3) Elevar el nivel de vida del campesinado, 4) Elevar el nivel alimenticio nacional.

En el año 1964, en el gobierno de Fernando Belaúnde, se promulgó la Ley 15037 (Ley de la Reforma Agraria). El fin de esta Ley fue: “...transformar la estructura agraria del país y facilitar el desarrollo económico y social, mediante la sustitución del régimen de latifundio y minifundio por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, que eleve la producción y la productividad de ella, complementando con el crédito adecuado y oportuno, la asistencia técnica y la comercialización y distribución de los productos a fin de que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar y garantía de dignidad y libertad” (Ley 15037, Ley de la Reforma Agraria, 1964).

Esta ley fomentó la organización cooperativa, reguló los contratos agrarios con tendencia a la progresiva eliminación de las formas indirectas de explotación, a fin de que la tierra sea de quien la trabaja, afectando los predios agrarios parcialmente según los criterios establecidos en la Ley. Estableció que las aguas sin excepción son propiedad del Estado, el cual concede su aprovechamiento para el riego, conforme a las disposiciones de Ley y en armonía con el interés social (Ley 15037, art. 109). Se creó el Banco Cooperativo Comunal, sobre las bases de las aportaciones del Estado, de las Comunidades Indígenas y de los organismos nacionales e internacionales que participen. Funcionará como entidad crediticia técnica y financiera al servicio de las comunidades (Ley 15037, art. 136).

En el año 1967, durante el mismo gobierno, se creó el Sistema Nacional de Banca y Crédito Privado de Fomento Agropecuario (Ley No.16555), como instrumento complementario a la Reforma Agraria. Este sistema estaba constituido por 1) Bancos privados de Fomento Agropecuario, 2) Bancos Cooperativos de Fomento Agropecuario, 3) Cajas rurales de Crédito, todos creados con el fin de otorgar créditos agropecuarios. Los Bancos Privados de Fomento agropecuario podían otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo. Estando facultados a realizar operaciones activas y pasivas, entre otros. [Ley No.16555, art. 1]. Los bancos cooperativos de Fomento Agropecuario se crearon con el fin de procurar créditos y prestaciones bancarias, así como servir de agentes fideicomisarios a las Cooperativas Agrarias y de Colonización y Cajas Rurales de Crédito y sus asociados. [Ley No.16555, art. 31]. Las Cajas Rurales de Crédito estaba conformadas por asociaciones de depósito, crédito y financiamiento, constituida por trabajadores que, al amparo de la Ley de Reforma Agraria

o cualquier otro título de tradición, tengan dominio sobre una porción de tierra rural, dentro de los límites de no afectación. [Ley No.16555, art. 57].

Posteriormente en el año 1969 en el gobierno de Velasco Alvarado, se emitió el DL 17716, Nueva Ley de la Reforma Agraria, los fines de esta Ley fueron similares a los propuestos en el año 1964, sin embargo se eliminó regímenes de excepción, introduciendo artículos que eran más drásticas para la propiedad privada, facilitando la implementación. Esta Ley formó parte de la Política Nacional de Desarrollo. Esta Ley, además de establecer un crédito rural al alcance del campesino, estableció un seguro agropecuario para cubrir los riesgos de sequía, heladas y otros. Esta Ley estableció que los beneficiarios de la Reforma Agraria tendrían preferencia en la prestación de asistencia técnica y crediticia que otorgaba el Estado a través del Ministerio de Agricultura y Pesquería, dando prioridad a las Cooperativas, Comunidades Campesinas, Sociedades Agrícolas de interés social, pequeños y medianos adjudicatarios (DL Ley 17716 , art. 91). A partir de esta Ley la unidad agrícola familiar no podía ser menor a 3 hectáreas.

Como es sabido, la década de los 70s y de los 80s fue una etapa de crisis para el país, consecuencia del mal manejo económico. Esto también afectó al sector agrario. Según el INEI, "...[l]as Empresas Asociativas, conformadas en los 70, la mayoría de ellas no lograron consolidarse como empresas centralizadas y eficientes, en motores del desarrollo agropecuario. Por el contrario, muchas de ellas entraron por diferentes razones, en un período de crisis que concluyó con la parcelación de gran parte de estas empresas, en el abandono total de otras y en la reconversión empresarial de unas pocas. En todo caso fue un período que marcó un gran retroceso tecnológico de graves consecuencias para la producción agropecuaria" (INEI, 1997).

En el año 1990 se crearon las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en los Concejos Provinciales del país, con la finalidad de apoyar el desarrollo de las actividades económicas ubicadas fuera del área de Lima Metropolitana y el Callao.

En mayo de 1992 en el Gobierno de Fujimori, a través del DL No. 25478, se declara la liquidación definitiva de los bancos estatales de Fomento Agrario, Industrial, Minero y de Vivienda.

En 1992 se crean las Cajas Rurales (DL 25612), con el objeto de realizar intermediación financiera en apoyo a la actividad económica que se desarrolle en el ámbito rural.

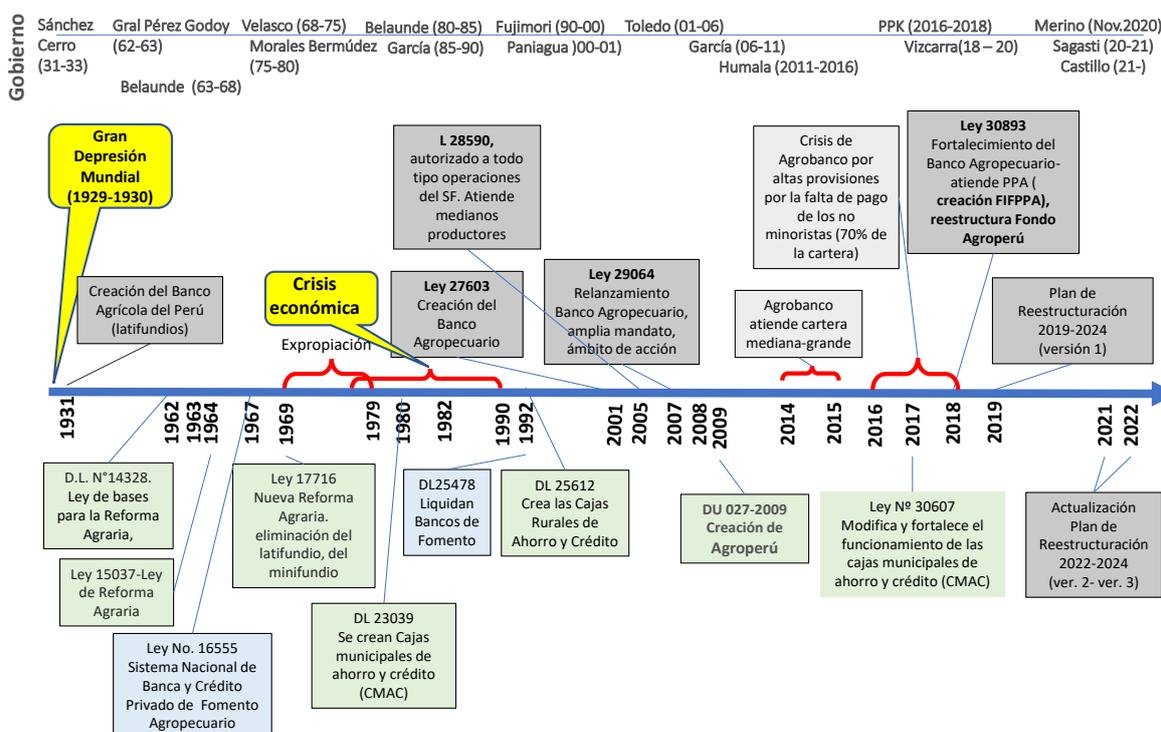
En el año 2001 se creó el Banco Agropecuario, como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario, el cual comprende para los efectos de la presente Ley, el agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola (DL 27603, art. 1).

El Banco contará para el apoyo financiero y técnico a la pequeña agricultura y ganadería con los recursos que le asigne el Tesoro Público y las transferencias financieras que con cargo a su presupuesto deberá realizar el Ministerio de Agricultura y otros Pliegos presupuestarios que desarrollan programas de apoyo financiero al Sector Agropecuario y Acuícola. Dichas transferencias constituirán patrimonio del Banco Agropecuario." Para la mediana agricultura y ganadería el Banco deberá captar recursos de fuentes de crédito internas y externas (DL 27603, art. 2).

El Banco ha ido cambiando su alcance a lo largo de los años. En el año 2003 se le autorizó a financiar los créditos directos, con recursos provenientes de su capital social, hasta el 40% de éste. Los créditos indirectos se otorgarán a través de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros.

En el 2005 el DL 28950 amplió sus facultades, autorizándole a realizar todas las operaciones y servicios financieros señalados en la Ley del sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS. Estando facultado a conceder préstamos directos e indirectos a medianos productores con recursos que para tal efecto le fueron conferidos (DL 28950, art. 2).

Gráfico 1 Principales hitos y hechos en la evolución de AGROBANCO



Elaboración: Propia

2.2 PRINCIPALES NORMAS Y DISPOSITIVOS LEGALES

Ley 29064 (julio 2007)

En el mes de julio del 2007 se dio la Ley 29064, Ley de relanzamiento del Banco Agropecuario – AGROBANCO, adecuando las normas de funcionamiento del Banco Agropecuario - AGROBANCO, creado por la Ley N° 27603 y las Leyes modificatorias 28590 y 28818, como una empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a financiar la producción en el agro, la ganadería, la acuicultura, la forestación y además, las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 60 y 88 de la Constitución Política del Estado (Ley 29064, Art. 1).

El artículo 25 de la Ley 29064, sobre la asistencia técnica sectorial, señala que el banco, podrá otorgar asistencia técnica a sus clientes para asistir con programas que permitan incrementar la productividad, para lo cual podrá celebrar convenios con organismos o instituciones. Creando nuevos productos o mejorar los ya existentes; aumentar el rendimiento y reducir los costos de producción, distribución y comercialización.

Asimismo, podrá asistir a los productores agropecuarios con programas de seguros de accidentes de trabajo y de pago de jornales que les permitan garantizar los volúmenes de producción y la recuperación de los créditos.

La Ley 29064 establecía que el “... Banco Agropecuario prioriza sus operaciones de crédito hacia los medianos y pequeños productores agropecuarios, Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas, Empresas Comunales y Empresas Multicomunales de Servicios Agropecuarios. [...] reserva[ando] una línea de crédito de hasta el veinticinco por ciento (25%) de sus fondos para destinarla a los pequeños productores agropecuarios de las zonas rurales de extrema pobreza”. (Ley 29064, art. 12)

Este artículo fue modificado a través del DL N° 995, publicado el 13 marzo 2008, priorizando sus operaciones de crédito hacia los medianos y pequeños productores agropecuarios asociados, Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas, Empresas Comunales y Empresas Multicomunales de Servicios Agropecuarios. (DL N° 995, 2008), siendo el Directorio el responsable de definir los lineamientos para el otorgamiento de créditos destinados a los pequeños productores agropecuarios asociados de las zonas rurales de extrema pobreza.

En diciembre de 2018 el gobierno de Vizcarra dictó la Ley N° 30893, la cual modifica diversos artículos de la Ley N° 29064, a efectos de fortalecer el Banco Agropecuario – AGROBANCO. Establece facilidades para el pago de las deudas de sus prestatarios, reorienta el financiamiento al pequeño productor agropecuario o organizaciones de productores constituida y crea el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA).

En diciembre del 2019, a través de acuerdo de Directorio No.001-12-2019 se aprobó el Plan de Reestructuración 2019-2024, el mismo que tenía como objetivo “... diseñar una hoja de ruta para que AGROBANCO recupere la viabilidad, y logre la sostenibilidad que debe tener un banco de desarrollo que busca apoyar el crecimiento del pequeño productor agropecuario”. (AGROBANCO, 2019)

En diciembre del 2021, a través de sesión de Directorio No.531-12-2021, se aprobó el Plan de Reestructuración 2022-2024 que actualiza el anterior Plan 2019-2024 e incorporó recomendaciones realizadas por el FONAFE a través de Oficio No.0034-2022-GDC-FONAFE, siendo aprobado en sesión de Directorio No. 537-03-2022.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Factores Económicos

Las cifras brindadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a agosto de 2022, prevén que la economía peruana crecerá en promedio 3.3% entre los años 2024-2026, valores inferiores a lo estimado en agosto del 2021, en el que se proyectaba un crecimiento de 4.8% para el año 2022 y 4.1% para el periodo 2023-2025.

Según el MEF, para el 2023 el crecimiento a 3.5% estaría impulsado por “...la mayor oferta minera; la normalización de las actividades económicas afectadas por la pandemia; la recuperación de la demanda interna en un contexto de menores presiones inflacionarias; y la implementación de medidas que contribuirán con el impulso del gasto privado y público y la mejora de la confianza empresarial” (MEF, 2022).

El BBVA Research a octubre del 2022 (Research, 2022) ha estimado un menor crecimiento para el 2022. Proyectan que el país crecerá sólo 2.3%. Según el BBVA, “...Luego de crecer 3.5% en el primer semestre, el PBI se moderaría en la segunda mitad del año. El entorno internacional se ha deteriorado, y, a nivel local se va agotando el “efecto rebote”. Además, las condiciones de financiamiento son menos favorables, la confianza empresarial es débil y los conflictos sociales siguen escalando. El inicio de la producción de Quellaveco atenuaría la desaceleración.”.

Cuadro 1 Perú: Demanda Interna y PBI (Variación % real anual)

	Estructura % del PBI 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Promedio 2024-2026
I. Demanda interna¹	96,7	2,9	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1
1. Gasto privado	82,3	2,8	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0
a. Consumo privado	61,8	3,7	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
b. Inversión privada	20,5	0,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
2. Gasto público	17,5	3,5	2,4	3,3	2,9	2,9	3,0
a. Consumo público	12,9	1,8	1,6	1,9	1,2	1,2	1,4
b. Inversión pública	4,7	8,5	4,5	7,0	7,0	7,0	7,0
II. Demanda externa neta							
1. Exportaciones²	29,4	4,8	6,9	5,7	5,1	4,1	5,0
2. Importaciones²	26,0	3,4	4,7	4,5	4,2	3,9	4,2
III. PBI	100,0	3,3	3,5	3,4	3,3	3,2	3,3

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Informe de Actualización del Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024 (agosto 2022)

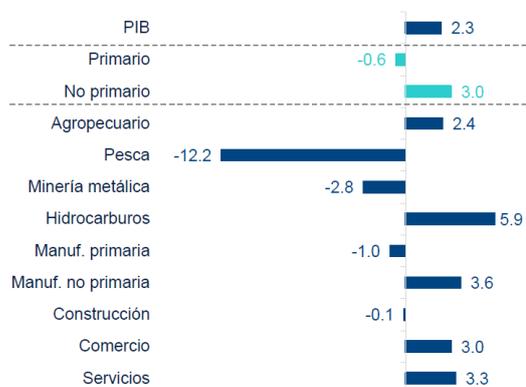
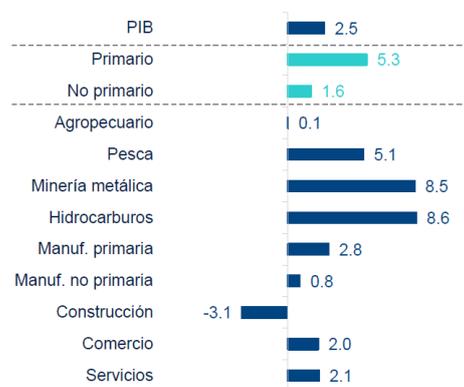
El informe del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2023-2026 del MEF de agosto del 2022, considera que para el periodo 2024-2026, el sector agropecuario sería el principal dinamizador de la economía, con un crecimiento de 3.8%, seguido del sector construcción (3.5%), y servicios (3.4%).

Este informe difiere de las estimaciones realizadas en el MMM 2022-2026, donde se preveía que para el 2022 el sector minería e hidrocarburos sería el principal dinamizador con un crecimiento de 6.3%, sin embargo, en el MMM 2023-2026 las proyecciones han bajado a 2.8%, debido a los diferentes conflictos sociales, que se han producido en este sector. BBVA Research también considera el sector agropecuario como el principal dinamizador para el año 2022, sin embargo, las proyecciones son menores, 2.4% para el 2022 y 0.3% para el 2023.

Cuadro 2 PBI por sectores (Variación % real anual)

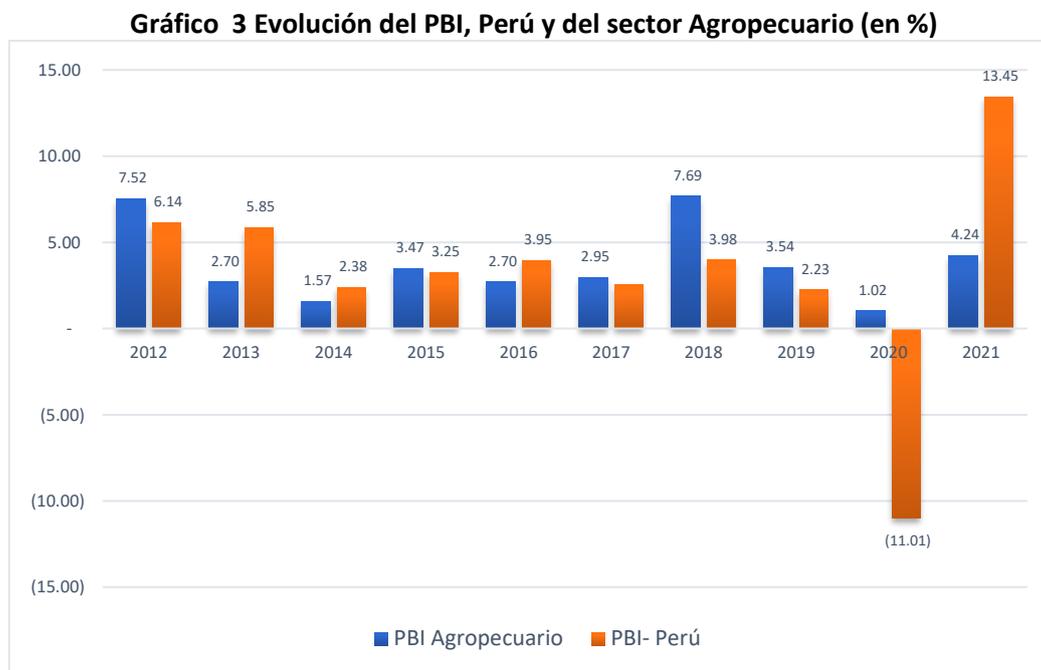
	Peso del año base 2007	2022	2023	2024	2025	2026	Promedio 2024-2026
Agropecuario	6,0	2,8	2,5	3,8	3,8	3,8	3,8
Agrícola	3,8	3,1	2,6	4,1	4,1	4,1	4,1
Pecuario	2,2	2,3	2,5	3,2	3,2	3,2	3,2
Pesca	0,7	-7,8	2,0	1,6	2,0	2,0	1,9
Minería e hidrocarburos	14,4	2,8	6,8	4,0	2,1	2,1	2,7
Minería metálica	12,1	1,7	7,2	4,5	2,5	2,5	3,2
Hidrocarburos	2,2	10,2	4,5	1,0	0,0	0,0	0,3
Manufactura	16,5	2,7	3,6	2,9	2,9	2,9	2,9
Primaria	4,1	0,5	8,4	3,0	2,7	2,7	2,8
No primaria	12,4	3,5	2,0	2,9	2,9	2,9	2,9
Electricidad y agua	1,7	3,2	3,5	3,4	3,3	3,2	3,3
Construcción	5,1	1,2	2,3	3,5	3,5	3,5	3,5
Comercio	10,2	2,9	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6
Servicios	37,1	3,8	3,5	3,5	3,5	3,4	3,4
PBI	100,0	3,3	3,5	3,4	3,3	3,2	3,3
PBI primario	25,2	2,2	5,7	3,7	2,7	2,7	3,0
PBI no primario³	66,5	3,4	3,1	3,3	3,3	3,2	3,3

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Informe de actualización del Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025 (agosto 2022)

Gráfico 2 PBI por sectores (Variación % anual)
2022: PROYECCIÓN DEL PIB SECTORIAL
(VAR. % INTERANUAL)

2023: PROYECCIÓN DEL PIB SECTORIAL
(VAR. % INTERANUAL)


Fuente/Elaboración: BBVA Research (Octubre 2022)

En el gráfico siguiente se observa que a lo largo de los años el PBI del sector agricultura siempre ha tenido un crecimiento positivo, aunque en con una evolución errática, cayendo en los años 2013-2014. En el año 2020 a pesar de la pandemia, creció en 1.02%.



Fuente: BCRP. Gerencia Central de Estudios Económicos¹

De acuerdo con el MEF (MEF, 2022) "...el sector agropecuario crecería 4,0% en 2022 (MMM: 3,8%), mayor a lo registrado en 2021 (3,8%), explicado por el desempeño favorable de la agroexportación y la recuperación gradual de los cultivos agrícolas y pecuarios dirigidos al mercado interno. Además, el sector será impulsado por el fomento de programas sectoriales e incremento de la demanda asociada a la flexibilización total de las actividades económicas".

Tipo de cambio

En el gráfico siguiente se observan las causas de las principales subidas y caídas del dólar desde abril de 2021, esto se ha debido principalmente a la crisis política que existe debido a los diferentes cambios ministeriales desde que asumió Castillo la presidencia.

¹ Banco Central de Reserva del Perú. Disponible en: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html> . Acceso 7 de julio de 2022

Gráfico 4 Evolución y Proyección del Tipo de Cambio, periodo 2017-2023 (en soles por US\$, promedio diario del mes)



Fuente: BBVA Research. Octubre 2022.

Gráfico 5 Evolución del tipo de cambio periodo abril 2021 a julio 2022

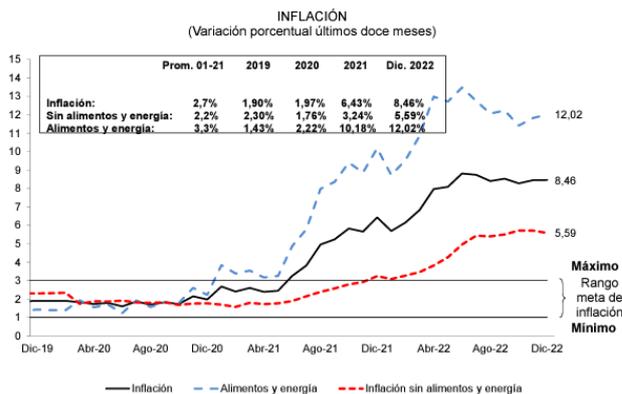


Fuente: BBVA Research. 2T2022.

Inflación

La inflación en nuestro país se ha elevado desde el año 2020, a una tasa de 6.4% en el 2021 y 8.5% a diciembre del 2022, a pesar de que el dólar se apreció en este periodo. Los diferentes analistas económicos, financieros y empresas no financieras estiman que para el año 2023 estará en un rango entre 4% y 4.5%, siendo las empresas no financieras las más pesimistas. La inflación en alimentos y energía fueron las de mayor crecimiento (12.2%).

Gráfico 6 Inflación (Var % IPC de Lima)



Fuente: BBVA Research. Octubre 2022.

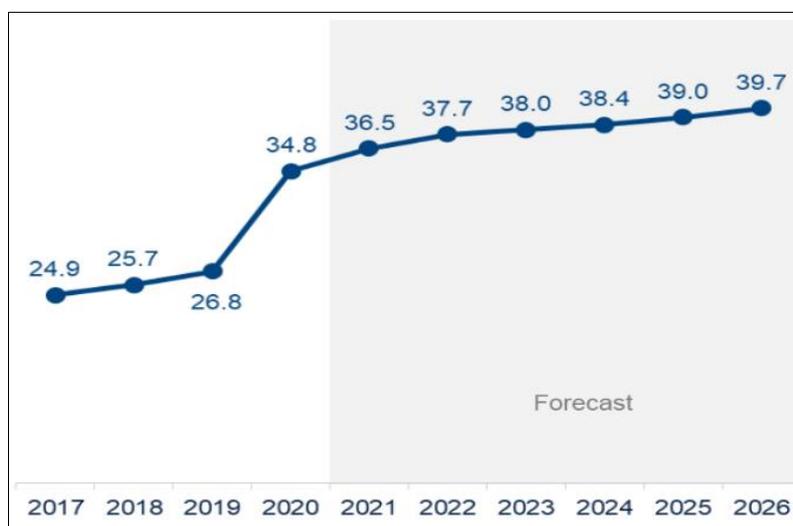
Cuadro 3 Inflación (Var. % Interanual)

	Encuesta realizada en:		
	Jul-22	Ago-22	Sep-22
Analistas económicos			
2022	7,5	7,3	7,7
2023	3,5	4,0	4,0
2024	3,0	3,0	3,0
Sistema financiero			
2022	6,8	7,3	7,3
2023	4,0	4,0	4,1
2024	3,6	3,5	3,5
Empresas no financieras			
2022	6,5	7,0	7,0
2023	4,5	4,3	4,5
2024	3,9	4,0	4,0

Fuente: BBVA Research. Octubre 2022

La deuda fiscal seguirá aumentando, se requerirán medidas para aumentar los ingresos fiscales y para contener el gasto. Según BBVA Research, estabilizar la deuda pública a un nivel igual al 40% del PBI requeriría un déficit fiscal primario entre 0.5% - 0.6% del PBI.

Gráfico 7 Deuda Pública (% del PBI)



Fuente/Elaboración: BBVA Research (octubre 2022)

3.1.2 Factores Sociales

Entre las principales tendencias sociales que podrían impactar en el quehacer de AGROBANCO se encuentran:

- Aumento del consumo de alimentos
- Concentración de población en centros urbanos
- Incremento de los conflictos sociales
- Baja inclusión financiera

Aumento del consumo de alimentos

Se prevé que la demanda de alimentos crecerá en un 56 % para el año 2050, respecto al año 2010². En ese escenario juega un rol fundamental la “Seguridad Alimentaria”, que permite la disponibilidad y el acceso de la población a alimentos suficientes y de calidad a fin de garantizar una vida activa y saludable de las personas. Sin embargo, ello se ve en riesgo cuando se observa la precaria situación en la que viven muchos pequeños productores agropecuarios, responsables de la mayor oferta de alimentos para el consumo doméstico y se estima que a nivel mundial aportarían el 70% de los alimentos en el mundo³.

La Política Nacional Agraria 2021-2030 da cuenta que el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) indica que el número de productores dedicados a la actividad agraria es de 2 260 973, de los cuales 2 213 506 cuentan con tierras y representan una superficie de 38,7 millones de hectáreas. De este último total, el 15,8% se ubica en la costa, el 63,6% en la sierra y el 20,6% en la selva. Además, del total de productores agrarios con tierras (2 213 506), el 97% son productores agrarios de la **agricultura**

² Observatorio de tendencias nacionales y globales. CEPLAN. <https://observatorio.ceplan.gob.pe>

³ Estrategia Nacional de Agricultura Familiar

familiar (es decir el 95% del total), los cuales son caracterizados, principalmente, por el uso de la fuerza laboral familiar.

En cuanto a la agricultura familiar, la política distingue tres categorías de productores agrarios, los cuales están concentrados en **88% agricultura familiar de subsistencia**, 10% en agricultura familiar en transición (o intermedia), y el 2% en la agricultura familiar consolidada (ENAF, 2015).

De acuerdo con la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (2015-2021), las características principales de la agricultura familiar son:

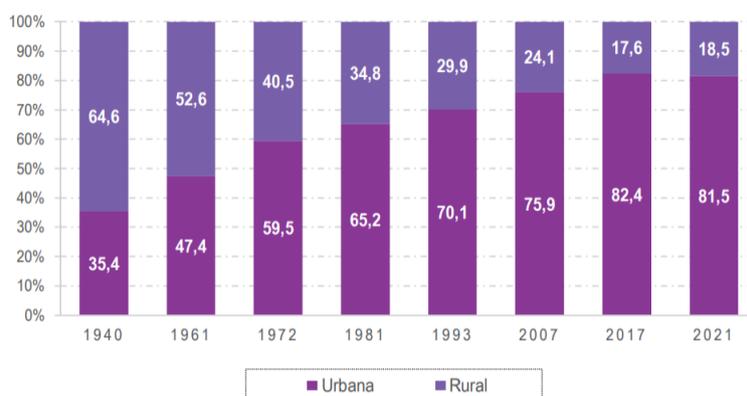
- Uso predominante de la fuerza de trabajo familiar
- Manejo de pocas extensiones de tierra
- No necesariamente constituye la principal fuente de ingresos de la familia
- Actividad productiva coincide o está muy cerca al lugar de residencia
- Forman parte de comunidades, forman redes de reciprocidad
- Tienen acceso limitado a recursos de tierra y otros factores de producción
- Existe un importante rol de la mujer
- La agricultura familiar de subsistencia solo el 6% tiene acceso al crédito, mientras que en la agricultura familiar de transición llega casi al 20%.
- La agricultura familiar en transición se caracteriza por mayor presencia de asociaciones.
- Solo el 4% de los productores dedicados a la agricultura familiar de subsistencia recibieron asistencia técnica, mientras que el 11% de los que se dedican a la agricultura familiar en transición, recibieron asistencia técnica.
- Solo el 21% de los productores dedicados a la agricultura familiar de subsistencia declaran tener los ingresos suficientes, mientras que en el caso de la agricultura familiar de transición asciende al 35% de los productores.

La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH, 2018) señala que, entre el período 2014-2018, el ingreso per cápita mensual promedio del productor agrario fue el más bajo de toda la economía, el cual alcanzó S/ 650. Además, el 24% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, por encima de los 4 millones de personas, laboró en la actividad agraria.

Se evidencia entonces un doble desafío para AGROBANCO, relacionado en primera instancia en permitir el acceso del crédito al Pequeño Productor Agropecuario, con la finalidad de lograr su mejor desarrollo y calidad de vida y por otro lado contribuir a la Seguridad Alimentaria de la población.

Concentración de población en centros urbanos

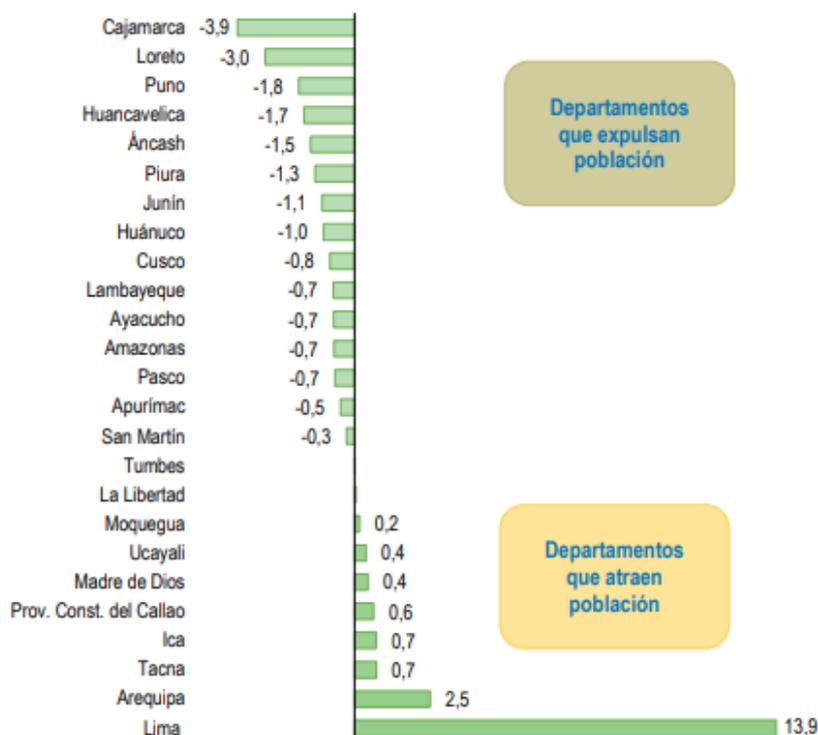
De acuerdo con el Banco Mundial (2015) el 80% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial se genera en las ciudades. La tendencia del crecimiento de la población urbana no es ajena al Perú. Desde los años cuarenta, esta ha ido incrementándose, pasando de representar poco más de la tercera parte en el año 1940 a alcanzar el 81.5% de la población total en el año 2021.

Gráfico 8 Estructura de la población según área de residencia


Fuente: INEI – Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021

El crecimiento de las ciudades sin una planificación urbana puede afectar también las tierras de cultivo, así como movimientos migratorios, dejando sin mano de obra a la actividad agrícola. La condición de urbanidad y los mejores ingresos relativos que ofrecen las regiones menos rurales son factores que explican los procesos migratorios⁴. Como se aprecia en el siguiente cuadro, Lima sigue siendo de lejos la ciudad que más atrae a la población dada las oportunidades que genera una megaciudad.

⁴ Young, A. (2013). Inequality, the Urban-Rural Gap, and Migration.

Gráfico 9 Saldo neto migratorio de la población – cinco años antes del censo 2012-2017


Fuente: Estado de la población peruana 2020 (INEI)

Las poblaciones rurales, cuyos medios de subsistencia dependen de la agricultura, son particularmente vulnerables a las presiones que ejerce la migración. Están más expuestas, tienen una mayor dependencia de los recursos naturales y una habilidad limitada para confrontar los riesgos y manejarlos⁵.

Incremento de los conflictos sociales

En general, los conflictos sociales en el Perú están relacionados más a afectaciones al medio ambiente provocado por la actividad minera. Sin embargo, dado que las comunidades campesinas están próximos a dicha actividad es susceptible que pequeños productores agropecuarios se vean involucrados en dichos conflictos sociales, lo que puede poner en riesgo también su actividad agrícola. A Julio del 2022 la Defensoría del Pueblo daba cuenta de la existencia de 208 casos de conflictos. Siendo la mayoría de competencia nacional, ello también pone en riesgo la actividad agrícola ya que muchas veces los reclamos ocasionan bloqueos de carretera, afectando la venta y distribución de los productos agrícolas.

A continuación, se citan algunos ejemplos:

- Los agricultores y ganaderos lecheros demandan al gobierno nacional la reducción del precio de los fertilizantes e insumos agrícolas, la reducción de los precios de combustibles (Marzo del 2022)

⁵ Organización Internacional para las Migraciones (OMI)

- El Frente de Defensa Regional Agraria de Apurímac (FEDRA) anuncia la realización de un paro indefinido de agricultores desde el 12 de mayo de 2022 demandando la subvención económica en el marco de la emergencia agraria a nivel nacional para el pago de flete de transporte de los insumos agrícolas para pequeños agricultores.
- La comunidad campesina de Carmen Alto solicita a la empresa Minera Las Bambas la revisión y cumplimiento de los compromisos sociales asumidos a favor de la comunidad, mitigación de impactos ambientales en la comunidad, la instalación de una mesa de diálogo para el desarrollo sostenible de la comunidad y la devolución de territorios comunales.
- Las comunidades campesinas de Andamarca, Cabana y San Juan de Lucanas expresan su rechazo a la presencia de la empresa minera Cantoral en el lugar denominado Qatum Ccollpa, precisando que la actividad minera que realiza es informal y que ésta no cuenta con autorización para el uso superficial de los terrenos comunales. Las comunidades demandan que la empresa se retire de sus terrenos.
- Agricultores de Bambamarca, rechazan el aumento de precios en los fertilizantes químicos, bloqueando carretera (Julio 2022).
- Transportistas de carga pesada, exigen una solución frente al aumento del precio de combustibles, eliminar la “competencia desleal” de parte de los transportistas extranjeros. Se realizó bloqueo de vías (Julio 2022).
- Entre otros.

El análisis de este factor demanda que AGROBANCO logre mapear posibles riesgos en algunas zonas, que afecten luego con el cobro del crédito y pueda ser incluido en las variables que luego determinan el otorgamiento de éste.

Baja inclusión financiera

De acuerdo con la Política Nacional de Inclusión Financiera, en el Perú todavía existen bajos niveles de acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de la población, en relación con otros países de la región.

De acuerdo con el Índice de Inclusión Financiera en Latinoamérica IIF 2022⁶ el nivel de inclusión financiera en ocho países de Latinoamérica (Argentina, Chile, Panamá, Ecuador, Colombia, Bolivia y México) es del 44.2% en el 2022 frente al 38.2% del 2021. En el Perú fue del 39.8% vs el 37.9% del año anterior. Las áreas con menor inclusión financiera son las de la Sierra Centro con 35%, la Sierra Norte con 33.9% y la Sierra Sur con 32.7%.

Los grupos que más destacan en inclusión financiera son los hombres, las personas más jóvenes, las áreas urbanas, los que tienen mayor nivel educativo, las personas de nivel socioeconómico más alto, los dependientes, las personas con emprendimientos, los trabajadores formales, los que tienen acceso a internet, los que se identifican como blancos/mestizos. Las poblaciones con menor inclusión financiera son las mujeres, la población rural, las de menor nivel educativo y los mayores de 60 años.

La inclusión financiera tiene tres dimensiones con sus respectivos indicadores que también incluyen los medios digitales: Acceso (8 indicadores), Uso (4 indicadores) y Calidad (8 indicadores). Al año 2022,

⁶ Estudio para CREDICORP elaborado por IPSSOS en ocho países: Argentina, Chile, Panamá, Ecuador, Colombia, Bolivia y México).

- a) **Acceso:** Implica poner al alcance de la población los puntos de atención del sistema financiero, incrementando la cobertura geográfica hasta llegar a la población actualmente insatisfecha o desatendida para ofrecer una gama de servicios de calidad.
- b) **Uso:** Entendido como el uso continuo y frecuente de los servicios financieros, lo cual puede ser logrado implementando mecanismos que generen confianza y ampliando la gama de servicios con orientación al consumidor.
- c) **Calidad:** Lograda con servicios financieros adecuados a las necesidades de la población, ofrecidos en un contexto de transparencia y debido respeto a los derechos de la población.

Perú se encuentra en penúltimo lugar entre los 8 países antes mencionados en la dimensión de Acceso (41.5% pero mejoró del 34.3% del 2021). En la dimensión de Uso 22% y el sétimo lugar y, en la dimensión de Calidad el país se encuentra en el quinto lugar con 55.9%.

Con relación a uno de los indicadores de la dimensión de Calidad “Facilidad para obtener un producto de crédito”, el Perú tiene sólo el 26% que opina que esa facilidad es buena en bancos privados y en bancos estatales, el 23% en cajas municipales y rurales y financieras y, el 20% en cooperativas.

Por otra parte, el uso de los instrumentos de pagos digitales para la realización de transacciones es reducido. El aumento de tenencia y uso de billeteras móviles se ha incrementado en la región latinoamericana. Mientras que en el 2021 el 11% de ciudadanos de la región reportaba contar con algún tipo de billetera móvil, este porcentaje aumenta a 26% en el 2022, entre los cuales se encuentra el Perú, lo que ha significado un aumento significativo. En el 2017, 34% de la población hizo o recibió algún pago a través de medios digitales, mientras que en América Latina dicho porcentaje alcanzaba 46% (Global Findex, 2017). La Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú - 2016 (ENDSF, 2016), (SBS, 2017) evidenciaron que solo el 18% de los adultos en el país contaba con algún seguro privado.

Considerando la información anterior y el segmento que le ha sido asignado como mercado nicho a AGROBANCO, su oferta financiera debería estar enfocada en las áreas rurales y, en los productores y productoras de la agricultura familiar que a su vez son los de menor nivel educativo.

3.1.3 Factores Políticos

A partir del 28 de julio del 2021 empezó el gobierno del señor Pedro Castillo. El ideario de gobierno de Perú Libre (Perú Libre, 2021), contiene un capítulo específico para el sector agrario, a continuación, los temas que contempla este documento:

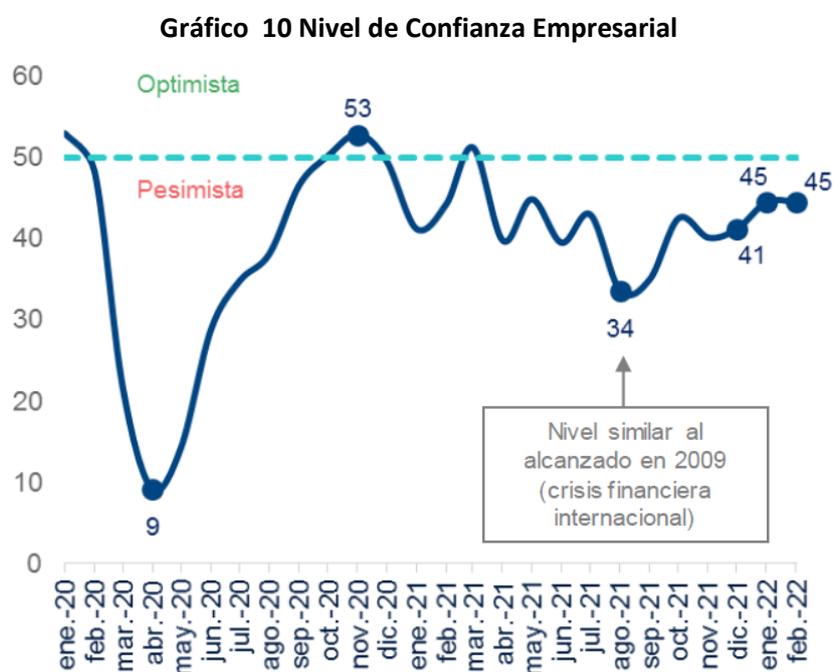
- Incremento del presupuesto agrícola.
- Tecnificación agrícola.
- Ampliación de la frontera agrícola dotando de agua a las tierras eriazas.
- Siembra de agua, procurando la creación de reservorios de agua, canales de irrigación. programas de forestación, reforestación, entre otros.
- Proyectos especiales descentralizados.
- Agroexportación.
- Seguridad alimentaria.
- Empadronamiento de agricultores de coca.
- Formalización de la titulación de tierras.
- Recuperar tierras agrícolas de proyectos de irrigación.
- Incentivar la ganadería.

Los constantes cambios que existen en los diferentes Ministerios, desde que asumió Castillo la presidencia, están afectando a los diferentes sectores y en particular al sector agrario, dado, que han sido cinco los ministros que han juramentado en este sector, en un periodo menor a un año. Esto conlleva al cambio a nivel de directivos y principales funcionarios de las instituciones de los diferentes sectores, no existiendo por tanto continuidad en las políticas, ni en el desarrollo de planes y/o proyectos que permitan el desarrollo del sector. A esto se ha sumado la crisis de los fertilizantes, que según Von Hesse, el Ministro del ex presidente Ollanta Humala “...no sólo provocará una reducida cosecha de productos de primera necesidad, también conllevará al incremento en los precios, lo que afectará directamente a la población con pobreza extrema que son quienes gastan la mayor parte de sus ingresos.”⁷

La inestabilidad política no es algo reciente en el país, data de los últimos 4 años, con la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski en marzo del 2018, periodo a partir del cual, se incrementó el número de cambios presidenciales, ingresando los presidentes: Vizcarra, Merino, Sagasti y Castillo.

A esto se suma los escándalos de corrupción de los últimos gobiernos: Alan García, Alberto Fujimori, Alejandro Toledo, Ollanta Humala, Martin Vizcarra y el gobierno actual.

Según el BBVA Research, el nivel de confianza empresarial respecto al actual gobierno es aún pesimista, permaneciendo en el segundo periodo del 2022 estancado en 45 puntos, lo cual es consistente con los indicadores de inversión, y lo señalado en enero de 2022 “...el sostenido ruido político [...] difícilmente favorecerá la recuperación de la confianza, lo que inducirá una contracción de la inversión privada este año y un avance lento más adelante.”



Fuente/Elaboración: BBVA Research. 2022 2T

⁷ Radio Programa del Perú. Disponible en: <https://rpp.pe/economia/economia/ex-ministro-de-agricultura-critico-la-designacion-de-javier-arce-como-nuevo-titular-de-esta-cartera-noticia-1406997>. Acceso el 5/7/2022

3.1.4 Factores Tecnológicos

El mundo vive una cuarta revolución industrial, conocida como la Industria 4.0, que desde el punto de vista empresarial busca incorporar la tecnología en los diferentes procesos de las organizaciones con la finalidad de brindar un mejor servicio y obtener mejores resultados. Entre las tecnologías que configuran este nuevo ecosistema se puede citar al internet de las cosas, big data, analytics, inteligencia artificial, robótica colaborativa, realidad virtual y aumentada, simuladores de procesos, impresión 3D, asistentes virtuales, cloud computing, nanotecnología, entre otras.

La industria 4.0 busca conectar el mundo físico y digital de manera más inteligente y aprovechando al máximo la información que se genera para la mejor toma de decisiones.

Algunas tendencias que impactan en el negocio de AGROBANCO están relacionadas a:

- Transformación digital
- Incremento del uso de dispositivos móviles inteligentes

Transformación digital

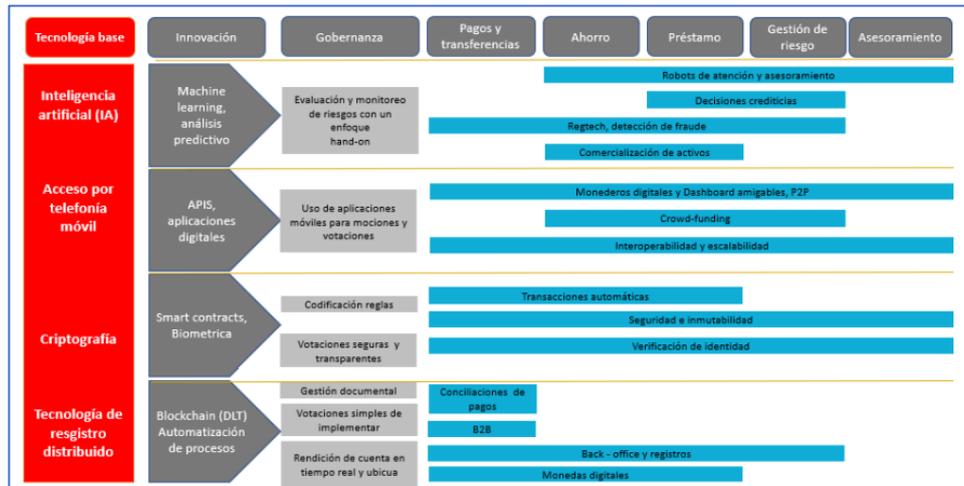
El COVID 19 ha acelerado en algunos sectores la transformación digital. En la actualidad, a nivel local se viene gestionando la presencia de bancos 100% digitales⁸, sin la presencia de oficinas físicas. La banca tradicional y algunas microfinancieras, especialmente las cajas municipales han iniciado su transformación digital. Según información de la Caja Arequipa⁹, el 63% de sus operaciones financieras se realizan a través del canal digital. Según información de Mibanco¹⁰ al cierre del 2021 el 15% de los desembolsos se realizaron de manera digital. Los bancos locales ofrecen cuentas de ahorro 100% digitales.

Las Fintech también comienzan a tener presencia en el mercado local. Actualmente existe la iniciativa “Rural Fintech Challenge”, gestionada por CEDRO, con el apoyo de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y Emprende UP (Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico), cuya finalidad es promover la oferta de servicios financieros digitales a través de las fintech/startups, sobre todo para personas de bajos ingresos en las zonas rurales de las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali (zonas de desarrollo alternativo).

⁸ <https://dfsud.com/ripe/tres-bancos-100-digitales-buscan-su-licencia-en-peru>

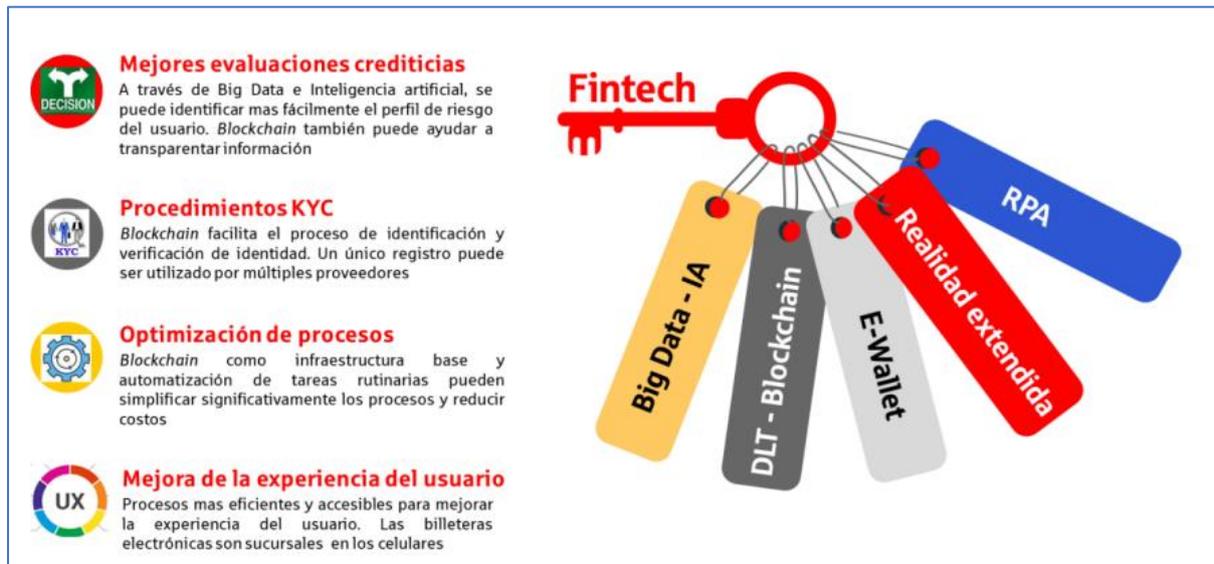
⁹ <https://www.cajaarequipa.pe/caja-arequipa-se-posiciona-como-la-marca-digital-favorita-en-microfinanzas/>

¹⁰ <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Mibanco%20Memoria%20Integrada%202021.pdf>

Gráfico 11 Impacto de las Fintech en las instituciones financieras y sus servicios


Fuente: GyZ – El Futuro de la inclusión financiera

Los llamados millennials ya representan 60% de los consumidores mundiales. Según un estudio elaborado por Rojas (Rojas, 2016), las instituciones financieras tradicionales le infunden desconfianza a este grupo etario, que prefiere operar a través de aplicaciones móviles. Para otro estudio de McKinsey Global Institute la gran oportunidad la representan las economías emergentes que tienen un índice de bancarización menor, lo que facilitaría avanzar con la digitalización de la mano de aplicaciones móviles para incrementar la inclusión financiera sin depender de las pesadas estructuras de la banca.

Gráfico 12 Cómo las FinTechs pueden reducir las barreras de la inclusión financiera


Fuente: GyZ – El Futuro de la inclusión financiera

Algunas Fintech incluso han desarrollado soluciones en las que el crédito no es desembolsado

totalmente al pequeño productor agropecuario¹¹, sino que este es asignado a los diferentes proveedores que el agricultor necesita como parte del destino de su capital de trabajo solicitado, garantizando el uso adecuado del crédito. Algunas iniciativas como Solidaridad¹² vienen integrando a los diferentes actores del ecosistema, con la finalidad de promover no solo el acceso financiero, sino la sostenibilidad de la actividad agropecuaria, permitiendo que los pequeños productores adopten las mejores prácticas de cultivo.

El desafío de AGROBANCO pasa entonces en cómo aprovechar las actuales herramientas tecnológicas en los distintos eslabones de su cadena de valor, a fin de incrementar la posibilidad que más productores agropecuarios tengan acceso al crédito.

Incremento del uso de dispositivos móviles inteligentes

La penetración de internet móvil ha llegado al 82% de usuarios de líneas móviles, dos puntos porcentuales más que el último trimestre de 2020. Eso indica que ocho de cada diez peruanos, en promedio, tiene acceso a este servicio a través de líneas móviles, desde celulares u otros dispositivos electrónicos¹³.

Gráfico 13 Cantidad de líneas móviles que acceden a internet



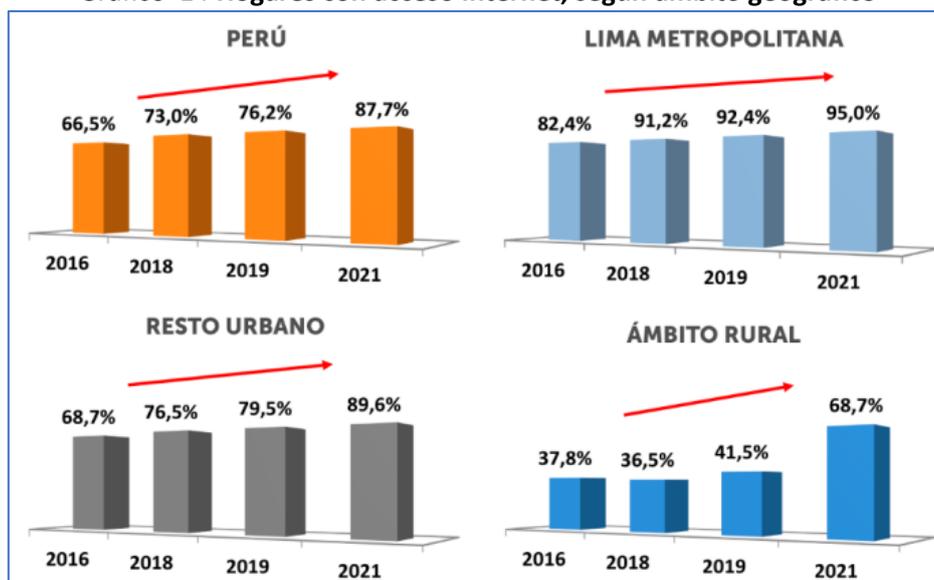
Fuente: OSIPTEL

¹¹ <https://vimeo.com/477233607/d640848495>

¹² <https://www.solidaridadsouthamerica.org/>

¹³ OSIPTEL

Gráfico 14 Hogares con acceso internet, según ámbito geográfico



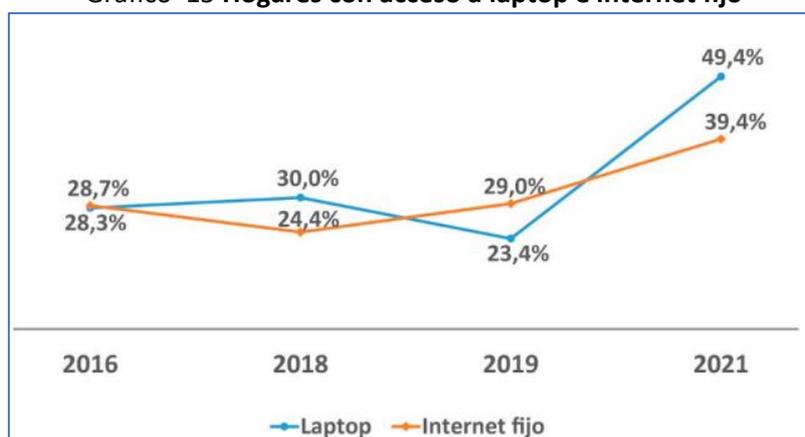
Fuente: OSIPTEL

Por segmento socioeconómico, el salto más visible se observó en el sector D/E, que pasó de 50 % en 2016 a 81,5 % en 2021. En tanto, en los sectores A/B y C, el acceso a internet fijo o móvil alcanzó al 99,5 % y 94,5 % de los hogares, respectivamente, lo que demuestra que el crecimiento sostenido de la conectividad se dio en todos los estratos socioeconómicos.

En grupos etarios, el acceso a internet tuvo un incremento notable en las familias cuyo jefe de hogar es una persona con edad de 51 años a más, al pasar de 62,6 % en 2016 a 80,1 % en 2021.

El crecimiento del acceso a internet fijo coincidió con el aumento del número de laptops en los hogares peruanos (49,4 %), cifra superior a la registrada en 2016, donde solo el 28,3 % de hogares contaba con dicho aparato.

Gráfico 15 Hogares con acceso a laptop e internet fijo



Fuente: OSIPTEL

3.1.5 Factores Ambientales

Los riesgos propios del sector que enfrenta el sector agropecuario, son: el cambio climático, desastres naturales y la volatilidad de precios.

Según el Tyndall Center el Perú se encuentra entre los diez países más vulnerables ante eventos climáticos (Tyndall (2003), citado en Vargas (2009), pag. 18). Los principales efectos climáticos del aumento de la temperatura global están asociados al retroceso glaciar, el aumento de la frecuencia e intensidad del Fenómeno del Niño y/o Niña, elevación del nivel del mar (Vargas, 2009).

El fenómeno del Niño genera principalmente una gran alteración climática que se manifiesta en intensas lluvias en el norte y graves sequías en la región altiplánica del sur del país. (Vargas, 2009), el sector agrícola es uno de los sectores que se ve más afectado por este fenómeno. En el 2017 “El Niño Costero afectó a más de 35 mil productores y 90 mil hectáreas, lo que generó más de 450 millones de soles (US\$133 millones) en pérdida”¹⁴. En cambio, la Niña es lo contrario del Niño, se caracteriza por temperaturas frías, genera intensas lluvias e inundaciones en algunas partes del país, teniendo más impacto en la sierra sur del país.

Los efectos climatológicos en la agricultura tienen diferentes impactos que es necesario tener presente. Algunas consecuencias según Vargas (Vargas, 2009) son:

- Impacto negativo en el desarrollo vegetativo, rendimiento y sanidad de cultivos; principalmente por el desarrollo de plagas en condiciones de sequía (región andina) y enfermedades en condiciones lluviosas
- Reducción de la rentabilidad de los cultivos por el aumento de los costos de producción asociados a los insecticidas; inundaciones o daños en la infraestructura de riego.
- Se incrementa el factor de riesgo para la salud de agricultores y consumidores

Según el Ministerio del Ambiente: “... algunas actividades agrícolas y pecuarias contribuyen con la emisión de gases de efecto invernadero, ya sea por prácticas culturales o por factores inherentes a los procesos productivos. En esta categoría se han considerado las emisiones de [Gases efecto Invernadero]-GEI de seis fuentes: Fermentación Entérica, Manejo de Estiércol, Cultivo de Arroz, Suelos Agrícolas, Quema de Sabanas y Quema de Residuos Agrícolas.” (MINAM, 2016).

AGROBANCO debe tener presente los diferentes riesgos que se pueden producir en el sector, de manera de reducirlos, evitando probables pérdidas que se pudieran generar. Asimismo, analizar sobre la posibilidad de introducir algún producto que tenga un efecto positivo en el ambiente.

¹⁴ América Economía. **Advierten a agricultores peruanos estar atentos ante efectos de "El Niño"**. Disponible en: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/advierten-agricultores-peruanos-estar-atentos-ante-efectos-de-el-nino>

3.1.6 Factores Legales

Los factores legales pueden generar restricciones u oportunidades para la actuación de AGROBANCO. A continuación, se describen los marcos más importantes a considerar para el desarrollo de la estrategia del banco.

Cuadro 4 Principales Políticas, Planes Generales que afectan o favorecen a AGROBANCO

Políticas, planes nacionales	Grandes lineamientos
Política Nacional de Inclusión Financiera - PNIF DS N° 255-2019-RF	Visión: “Mejorar el bienestar económico de la población a través de los beneficios que genera su inclusión en un sistema financiero formal, considerando los enfoques interculturales, territorial y de género”. Busca obtener logros importantes en 03 dimensiones de la Inclusión Financiera: <ul style="list-style-type: none"> - Acceso - Uso - Calidad
Política Nacional Agraria 2021-2030 DS N° 017-2021-MIDAGRI	Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor. <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los mecanismos de financiamiento, de aseguramiento agrario, y recursos no reembolsables para los productores agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales - Afianzar los mecanismos de articulación comercial de los productos agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales - Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales para los productores agrarios familiares (en transición y consolidados) y productores agrarios empresariales - Desarrollar un sistema integrado de información agraria. 2. Reducir la proporción de los productores agrarios familiares en el nivel de subsistencia. <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el acceso de los productores agrarios familiares de subsistencia al mercado financiero, recursos no reembolsables y de seguros. - Incrementar el acceso a mecanismos de articulación comercial de los productos agrarios familiares de subsistencia. - Incentivar la asociatividad en los productores agrarios familiares de subsistencia - Incrementar las capacidades técnicas de los productores agrarios familiares de subsistencia - Diversificar las cadenas de valor con productos más rentables y sostenibles. - Incrementar el acceso a insumos agrarios de calidad - Incrementar el acceso a la información agraria del productor agrario familiar de subsistencia

Políticas, planes nacionales	Grandes lineamientos
	3. Mejorar el manejo de los recursos naturales para la producción agraria sostenible. <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el acceso a los recursos naturales de producción en los productores agrario - Implementar prácticas agrarias para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en la producción - Mejorar la generación de información de los recursos naturales para la producción agraria
Plan Nacional de Agricultura Familiar 2019-2021 DS N° 007-2019-MINAGRI	Objetivo general “Mejorar los ingresos de productores y productoras de la agricultura familiar de manera sostenible” Objetivo 1: Incrementar el nivel de producción y productividad de los agricultores y agricultoras familiares. <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a los factores de producción - Acompañamiento en la innovación - Fortalecimiento de la asociatividad - Integración de la agricultura familiar a los mercados <ul style="list-style-type: none"> o Asistencia técnica o Acceso a servicios financieros o Otros - Gestión del conocimiento
Ley 30893 – Ley que modifica diversos artículos de la Ley 29064, a efectos de fortalecer el Banco Agropecuario – AGROBANCO y establece facilidades para el pago de la deuda de sus prestatarios	Principales cambios/aportes de la Ley: Se modifica el artículo 5° referido a la “finalidad” y enfoca al banco a: <ul style="list-style-type: none"> - Otorgar créditos directos, en el marco del rol subsidiario del Estado y el cumplimiento del principio de la sostenibilidad financiera, 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. - Otorgar líneas de crédito destinadas al financiamiento de dichos productores a través de cualquiera de las empresas del sistema financiero de operaciones múltiples supervisadas o cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público del nivel 3. Este artículo cambia parte de la finalidad que se citaba en la Ley 29064: <ul style="list-style-type: none"> - Su finalidad es promover y facilitar la concesión de créditos de forma directa en el sector agropecuario, a los pequeños y medianos productores, que incluyen a las Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas, a las Empresas Comunales y Multicomunales de Servicios Agropecuarios,

Políticas, planes nacionales	Grandes lineamientos
	<p>proveyéndoles, de ser necesario, servicio de asistencia técnica, en función a los lineamientos establecidos en el Decreto Supremo N° 214-2006-EF.</p> <p>Se faculta a contraer endeudamiento con instituciones financieras del país y del exterior de primer nivel, acreditadas a nivel nacional o internacional, así como con fondos destinados a otorgar financiamiento, previo acuerdo de FONAFE.</p> <p>Creación del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario -FIPFA. Incentivo otorgado al pequeño productor agropecuario de forma individual o asociativa, que por sus condiciones particulares no es atendido de manera adecuada por el sistema financiero.</p>

El análisis de los factores legales permite tener los siguientes lineamientos de actuación:

- Foco en los pequeños productores agropecuarios (PPA)
- Foco en el otorgamiento del crédito, pero facilitando que el PPA tenga acceso a la asistencia técnica que le permita obtener mejores rendimientos de su cultivo y en consecuencia tener la posibilidad de “crecer” vía el financiamiento que le otorga el banco. No es competencia del banco brindar la asesoría técnica, pero puede facilitarla con organizaciones especializadas públicas y privadas.
- Capacidad para endeudarse, lo cual permitirá obtener recursos financieros a un menor costo.

3.1.7 El Mercado

El mercado del microcrédito para el sector agraria es amplio, existiendo varias brechas en las que se debe trabajar, el financiamiento es solo uno de las variables que requiere este sector. De acuerdo a información de AGROPERÚ, el 91% de los productores agrarios no accedieron al crédito, el 88% no ha utilizado semillas certificadas, el 90% no recibe asistencia técnica, el 64% realiza riego bajo seco, según se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 16 Principales brechas del sector agrario



Fuente/Elaboración: DGA. Fondo AGROPERÚ. Programa de Financiamiento Directo Agrícola (junio 2020)

A nivel de todo el sistema financiero, la Banca Múltiple es la que tiene el mayor monto desembolsado, representando el 68.7% del total del monto desembolsado, sin embargo, esto representa el 5.7% del número de desembolsos. El monto promedio de desembolso de la Banca Múltiple fue de 302,940. La participación de AGROBANCO en el 2021 fue de 23.5% sobre el total de monto desembolsado. Si se analiza el número de desembolsos, AGROBANCO ha tenido una participación del 71%, con un monto promedio de desembolso de S/. 8,360, según se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro 5 Participación de mercado de AGROBANCO en número de colocaciones y monto (año 2021)

Tipo de Entidad	2021					
	Nro.	% participación	Total miles de S/.	% participación	% participación (sin considerar banca múltiple)	Monto Promedio de crédito (en miles de S/.)
Banca Múltiple	7,327	5.7%	2,219,611	68.7%		302.94
Financieras	9,919	7.8%	70,331	2.2%	7.0%	7.09
Caja Municipal	16,193	12.7%	157,132	4.9%	15.5%	9.70
Caja Rural	2,586	2.0%	18,915	0.6%	1.9%	7.31
EDIPYME	1,003	0.8%	5,817	0.2%	0.6%	5.80
AGROBANCO (Agrobanco+Agroperú)	90,867	71.0%	759,670	23.5%	75.1%	8.36
COOPAC			-			
Total	127,895	100%	3,231,476	100%	100%	
Total sin considerar banca múltiple	120,568		1,011,865			

Fuente: SBS, Agrobanco

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de AGROBANCO son los Pequeños Productores Agropecuarios de todas las regiones del país. De acuerdo con el último Censo Agrario realizado en el 2012, existen 2,213,506 productores agropecuarios, lo cual equivale al mercado potencial de AGROBANCO. Del total, el 97% pertenecen a la agricultura familiar, siendo el 88% categorizados como agricultura familiar de subsistencia (con bajo o nulo acceso financiero), 10% a la agricultura familiar en transición y 2% a la agricultura familiar consolidada¹⁵.

Cuadro 6 Unidades productivas agrarias por tamaño

Tamaño de Unidad	%	Total
Menos de 0,5 ha	32	708,322
De 0,5 ha a 0,9 ha	18	398,431
De 1,0 ha a 1,9 ha	18.8	416,139
De 2,0 ha a 4,9 ha	18.9	418,353
De 5,0 ha a 9,9 ha	7.6	168,226
De 10,0 ha a más	4.8	106,248
Total	100.1	2,213,506

Fuente: Censo Agrario 2012.

Si bien es cierto el mercado potencial son los 2,213,506, existe un mercado objetivo más acotado para AGROBANCO, que sería el 1 millón de pequeños productores agropecuarios que administran entre 1 a 10 Has. Considerando que AGROBANCO al 2022 tenía 30,234 clientes lo cual representa solo el 3.02 % de participación en el mercado objetivo (1'002,718).

Cuadro 7 Costos de Producción de principales cultivos financiados por el Banco

Total Agrícola	Costo de Producción	Fertilizantes
Cacao	5,671	14%
Papa	10,405	11%
Café	2,130	16%
Maíz	3,067	19%
Arroz	4,724	27%
Palto	13,373	14%
Cítricos	10,452	15%
Quinoa	5,906	22%
Olivo	6,925	21%
Plátano	13,352	3.80%
Costo de producción promedio	7,601	16%

Fuente: Costos de Producción – Encuesta Nacional Agraria 2018

Al 2021, los créditos de AGROBANCO están concentrados fuertemente en unidades productiva de 1 a 5 Has.

Cuadro 8 Desembolsos 2021 por tamaño de unidad productiva (Ha)

	Hectáreas	AGROBANCO		AGROPERÚ
Agrícola	A) 00 A 01	14,568,766	8%	378,739,619
	B) 01 A 02	50,498,354	29%	
	C) 02 A 03	41,250,631	24%	

¹⁵ Política Nacional Agraria 2021-2030

	Hectáreas	AGROBANCO		AGROPERÚ
	D) 03 A 04	27,200,760	16%	
	E) 04 A 05	17,771,680	10%	
	F) 05 A 06	10,159,126	6%	
	G) 06 A +	13,162,718	8%	
	Total	174,612,034		378,739,619
Pecuario	A) 00 A 01	40,623	0%	101,374,089
	B) 01 A 02	1,691,691	1%	
	C) 02 A 03	6,282,521	2%	
	D) 03 A 04	8,497,177	3%	
	E) 04 A 05	15,077,966	5%	
	F) 05 A 06	10,490,017	4%	
	G) 06 A +	73,588,443	25%	
	Total	115,668,437		101,374,089
		290,280,472		480,113,708

Fuente: AGROBANCO – Inteligencia de Negocios

3.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

3.2.1 Análisis del rol de AGROBANCO

AGROBANCO es una persona jurídica de derecho privado bajo el ámbito de FONAFE, organizada como sociedad anónima sujeta al régimen de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - Ley No. 26702, la Ley General de Sociedades - Ley No. 26887, la Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario – AGROBANCO - Ley No. 29064, Ley No. 27603 del 20.12.2001 que crea el Banco Agropecuario como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario, que comprende el agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola y, la Ley N°30893 del 27.12.2018 que modifica diversos artículos de la Ley N°29064, a efectos de fortalecer AGROBANCO y establece facilidades para el pago de las deudas de sus prestatarios.

La ley 29604 determina tres roles para AGROBANCO, 1) Financiar toda la cadena valor agropecuaria, 2) Proporcionar asistencia técnica, 3) Asistir a los productores con Programas de Seguros Laborales, según se resume en el gráfico siguiente.

Gráfico 17 Facultades otorgadas a AGROBANCO a través de la Ley 29604

Agrobanco está facultado para ser un banco de desarrollo de la cadena de valor agropecuaria



Fuente: Ley No. 29604.

Cabe indicar, que la Ley Nº30893 es la que tiene por objeto el fortalecimiento de AGROBANCO, mejorar el gobierno corporativo, reorientar sus actividades hacia el financiamiento del pequeño productor agropecuario y crear el Fondo de Inclusión Financiera para el Pequeño Productor Agropecuario - FIFPPA.

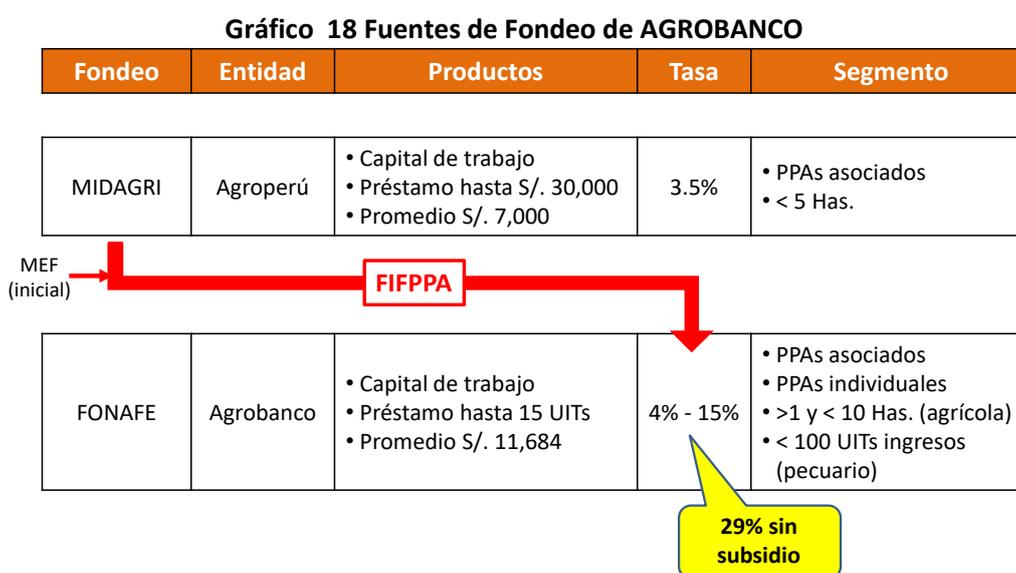
Después de haberse dictaminado la reestructuración del Banco con el Plan de Reestructuración 2019-2024 aprobado en Dic-2019, el periodo 2020-2022 resultó ser determinante en términos de mejoras sustanciales en los aspectos de Gobierno Corporativo, Gestión del Negocio y de Control Interno; a pesar de la pandemia del Covid-19 y los estragos que ésta provocó en la entidad. Asimismo, en el año 2022 se logró el punto de equilibrio, se tuvo utilidades y un ROE que al cierre a Dic-2022 alcanzó un 13.24 %.

Se estima que lo avanzado por el Banco en el período mencionado, se inscribe en los alcances de planeamiento y reconversión institucional que, necesariamente, deben hacer las instituciones con problemas financieros, en la medida que se logró:

- a) La reformulación e implementación de un nuevo Modelo de Negocios, representativo de las Microfinanzas Rurales
- b) Se logró el punto de equilibrio en el año 2022, se tuvo utilidades y un ROE que alcanzó el 13.24 %.
- c) Se logró el crecimiento Institucional y de Negocios.
- d) Se dio cumplimiento al DS Nº 004-2020 del 11.04.2020 que dispuso la reestructuración del **Fondo AGROPERU**, proceso que implicaba la participación de AGROBANCO como administrador del Fondo AGROPERÚ, en el marco del Convenio de Comisión de Confianza que además debía celebrarse con el MINAGRI. Esto implicó que el banco administre en el período 2020-2021 S/ 440 millones y S/ 440 millones, respectivamente, destinados para préstamos. Esta cartera no forma parte de los estados financieros del Banco. Los préstamos de esta cartera son hasta S/. 30,000.00 con una tasa de 3.5%.

- e) Se implementó el Fondo de Inclusión Financiera para el Financiamiento al Pequeño Productor Agropecuario (FIPPA) que posibilita un menor costo financiero a los clientes a través de un incentivo al préstamo FIFPPA, que se otorga en la forma de un bono que sirve como un prepago parcial aplicado al desembolso inicial del crédito

AGROBANCO continúa fondeándose con recursos que le han sido proporcionados por el FONAFE como capital social por ser el Estado su único accionista y, el MIDRAGRI con ingresos provenientes de la comisión de confianza por administrar sus recursos. Existen restricciones para ambos productos que dependen de las áreas que tiene el pequeño productor agropecuario, y si están asociados o no. En el gráfico siguiente se resume lo expuesto.



Fuente/Elaboración: Propia

3.2.2 AGROBANCO y la generación de valor

Teniendo en cuenta que AGROBANCO es una institución estatal, debe articularse con las políticas de Estado y las prioridades de sus diferentes gobiernos, así como, sujetarse a la regulación y supervisión de la SBS como cualquier otra entidad del sistema financiero. Por otra parte, AGROBANCO debe lograr un difícil equilibrio entre la sostenibilidad económico-financiera con la generación de una triple definición valor (económico, social y ambiental) tanto para el Banco, como para los pequeños productores agropecuarios.

AGROBANCO, al ser una entidad pública debe ser supervisada por instituciones como FONAFE y la Contraloría de la República, pero, también debe ser regulada y supervisada por la SBS, como toda entidad financiera privada, como se dijo anteriormente.

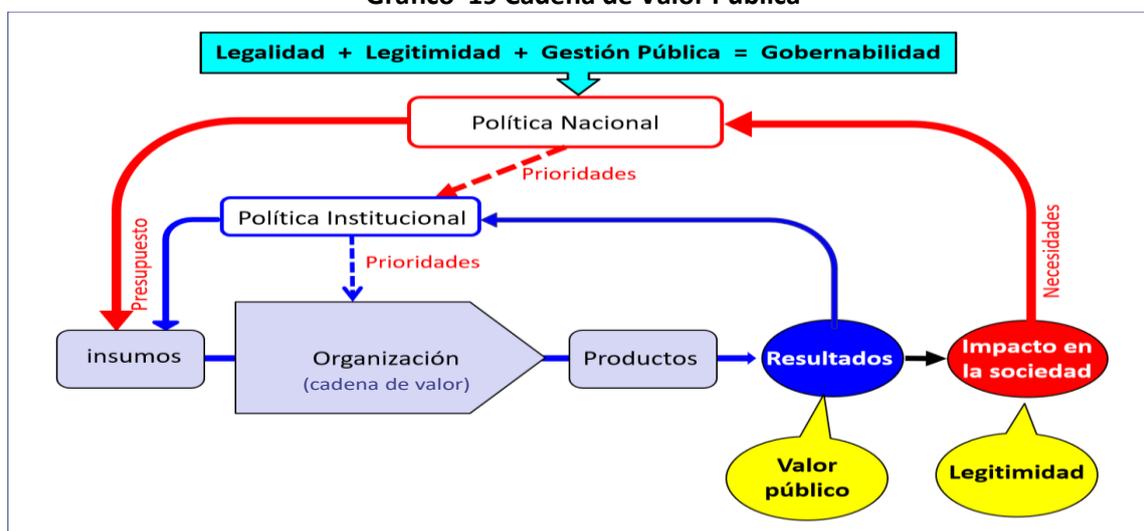
En ese contexto, cabe señalar que, desde la perspectiva de la empresa privada, el término Valor Público, necesariamente se relaciona con la Frontera de la Productividad (M. Porter, 2010). Ésta es definida como la fase en la que se aplican las mejores prácticas posibles en una industria, tanto en lo que se refiere a tecnologías, como a métodos de gestión; para atender integral y sosteniblemente a los clientes con productos y servicios que los satisfagan. En este caso, no sólo es necesaria una excelente eficiencia operativa (posición relativa en costos), sino que también es indispensable tener

una estrategia competitiva que se base en el valor ofrecido al cliente y que, usualmente, se basa en una Propuesta de Valor. Sin embargo, los únicos que pueden calificar ese valor ofrecido son los clientes, de allí que se le llame “Valor Percibido”.

En el caso del Valor Público sucede algo parecido. Los únicos que pueden calificar y demostrar que los productos o servicios que recibieron del Estado son buenos o no, son los ciudadanos. Son las necesidades de los ciudadanos los que deben ser satisfechos y son los resultados los que cambian el entorno y las instituciones, como lo indica Ortegón (2018).

En ese sentido, el Banco debe ser capaz de generar valor privado (utilidades) y valor público a la vez. El valor público es definido como el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía y que buscan satisfacer necesidades propias de la población (Moore, 1994). Se mide por la satisfacción de ésta, lo cual genera legitimidad, que es un ingrediente básico de la gobernabilidad. La lógica se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 19 Cadena de Valor Pública



Fuente/Elaboración: propia

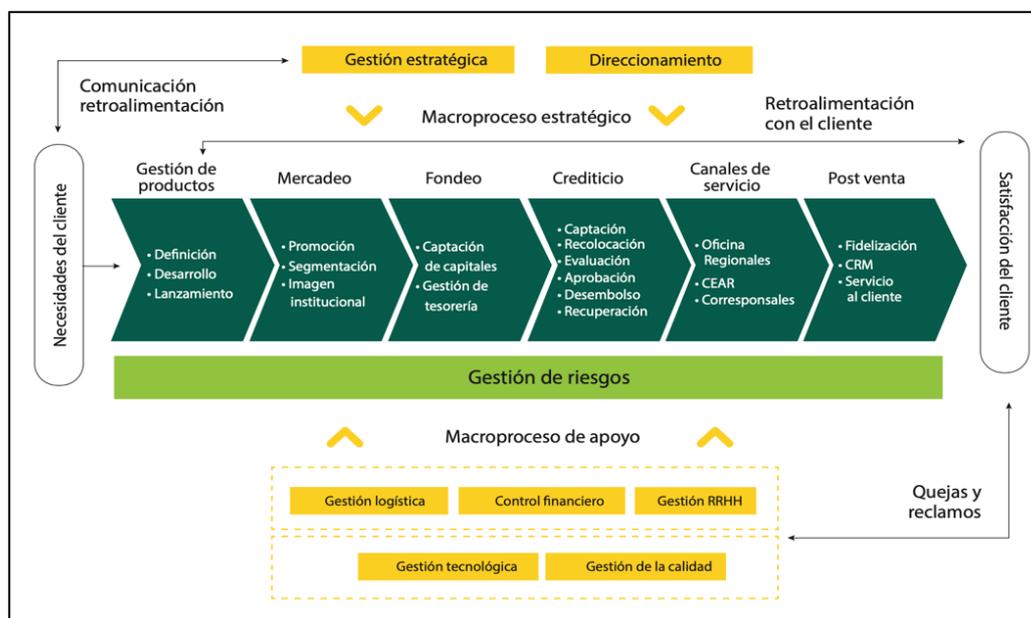
La complejidad del encargo de AGROBANCO, se da por la injerencia política que generalmente ha tenido desde su creación y, por la falta de control; lo que generó la casi quiebra de la institución en diferentes momentos, siendo necesario su rescate en diferentes oportunidades con fondos del Estado a través de FONAFE, que tuvo que fortalecer patrimonialmente al Banco.

El contexto en el que se encuentra la gestión del Banco es complejo, dado que debe superar los vaivenes políticos del gobierno de turno. Sin embargo, toda entidad pública define su política institucional sobre las prioridades que se definen a un nivel superior y que, sobre todo, respondan a la regulación que le es inherente y al valor público que debe generar.

Cadena de Valor de AGROBANCO

El modelo de negocios que AGROBANCO busca desarrollar y mejorar de manera permanente, con el fin de brindar sus servicios financieros a más pequeños productores agropecuarios, y con ello también lograr su sostenibilidad, contempla los siguientes procesos:

Gráfico 20 Cadena de Valor de AGROBANCO



Fuente: AGROBANCO

A continuación, se presenta un breve análisis de cada uno de los macroprocesos:

Gestión Estratégica y Direccionamiento

Se destaca la experiencia del equipo directivo tanto en el sector de las microfinanzas como en el sector agropecuario. Una evidencia de este direccionamiento y liderazgo fue la formulación del Plan de Reestructuración de AGROBANCO que ha sido actualizado para el período 2022-2024. Los cambios en el entorno normativo han sido aprovechados direccionando al banco hacia el desarrollo de una cartera minorista que ha venido dando buenos resultados lo que le ha permitido al banco revertir los resultados financieros negativos que tuvo en los últimos años. Se busca tener una clara orientación hacia la inclusión financiera de los pequeños productores agropecuarios y contribuir a su desarrollo y crecimiento.

El banco viene avanzando en la mejora de su Buen Gobierno Corporativo y viene aplicando las herramientas de gestión del FONAFE para mejorar aspectos diversos como el Sistema de Control Interno, la Gestión Integral de Riesgos, la gestión en la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros. Todo ello ayudará en la mejora de su reputación e imagen institucional.

Gestión de productos

Actualmente, el Banco otorga créditos a clientes de manera individual y/o asociada a través de convenios con las organizaciones de productores, los créditos son destinados a financiar diversas actividades agrícolas y pecuarias a las que se dedica el Pequeño Productor Agropecuario (PPA), en el marco de la Ley N° 30893 en el que se dispone financiamientos hasta un límite máximo de 15 UITs.

La cartera está conformada mayoritariamente por colocaciones en créditos agrícolas y créditos pecuarios.

Cuadro 9 Cartera Crediticia Saldo Capital (S/MM) a Diciembre 2022

Producto Financiero	AGROBANCO	Fondo AGROPERÚ	Total general	Participación
01) Agrícola	666.50	361.45	1,027.95	74.0%
02) Pecuario	160.00	136.05	296.04	21.3%
Creditierra	23.90		23.90	1.7%
03) Forestal	13.91	0.15	14.06	1.0%
Compra de Deuda	13.44	0.01	13.46	1.0%
05) Maquinaria & Equipos	4.80		4.80	0.3%
AGROEQUIPO	3.35		3.35	0.2%
CREDIFINKA	3.10		3.10	0.2%
04) Acuícola	2.99		2.99	0.2%
Rapiequipo	0.17		0.17	0.0%
Profundización Financiera	0.09		0.09	0.0%
Total general	892.26	497.66	1,389.92	100.0%

Fuente: AGROBANCO

A nivel de productos agrícolas destacan la uva, café, cacao, papa, palto, maíz, arroz, que representan el 71% de la cartera al 2022.

Cuadro 10 Cartera Agrícola (S/MM) a Diciembre2022 por productos

Producto Financiero	AGROBANCO	Fondo AGROPERÚ	Total general	Participación
Uva	301.56	2.25	303.81	28.0%
Café	16.62	104.37	120.99	11.2%
Cacao	40.87	67.64	108.51	10.0%
Papa	26.38	50.41	76.79	7.1%
Palto	45.38	21.87	67.25	6.2%
maíz	26.08	22.55	48.63	4.5%
Arroz	34.16	13.69	47.85	4.4%
Sin cultivo	28.94	0.02	28.96	2.7%
Granado	26.45	0.81	27.26	2.5%
Esparrago	22.74	1.29	24.02	2.2%
Cítricos	16.17	5.40	21.57	2.0%
Otros	137.14	71.32	208.47	19.2%
Total general	722.49	361.61	1,084.10	100.0%

A nivel de productos pecuarios destaca el vacuno con casi el 88% de la cartera.

Cuadro 11 Cartera Pecuaria(S/MM) a Diciembre2022 por productos

Producto Financiero	AGROBANCO	Fondo AGROPERÚ	Total general	Participación
Vacuno - Carne	149.64	119.78	269.42	88.1%
Camélido		10.05	10.05	3.3%
Vacuno - Leche	8.10	1.71	9.81	3.2%
Cuyes	3.02	4.05	7.07	2.3%
Gamitana	2.46		2.46	0.8%
Porcinos	1.73	0.19	1.92	0.6%
Piso Forrajero	1.50		1.50	0.5%
Aves	1.11		1.11	0.4%
Ovinos	0.80	0.02	0.82	0.3%
Paiche	0.48		0.48	0.2%
Auquénidos	0.22	0.22	0.44	0.1%
Otros	0.72	0.02	0.74	0.2%
Total general	169.77	136.05	305.82	100.0%

Por otro lado, desde noviembre 2022, se ha lanzado el producto “Agromujer” orientado al otorgamiento de crédito para las mujeres, que a diciembre del 2022 se tiene colocado 247 créditos por S/1.96MM.

Cuadro 12 Campañas de AGROBANCO

Tipo de Campaña	AGROBANCO		Fondo AGROPERÚ		Total Nro	Total S/MM
	Nro	S/MM	Nro	S/MM		
AgroMujer	247	1.96			247	1.96
Credifacil	202	2.46			202	2.46
Focalizada	11,363	166.21			11,363	166.21
Sin Campaña	19,830	252.57	65,121	485.80	84,951	738.37
Total general	31,642	423.21	65,121	485.80	96,763	909.01

Si bien es cierto la Gerencia de Negocios cuenta con un personal dedicado a la inteligencia de negocios para el análisis de la evolución de los productos, los clientes, evolución por territorios, entre otros. Sin embargo, el proceso de definición y creación de productos nuevos es lento y burocrático.

Las diversas actividades agrícolas y pecuarias son complejas y particulares, por lo que se requiere de un conocimiento amplio respecto del manejo (ciclo agrícola y pecuario), las oportunidades de mercado para el producto, los requerimientos tecnológicos de cultivo involucrados y los riesgos asociados a cada una de ellas (climatológicos, sociales, etc.), con la finalidad de diseñar servicios financieros que respondan a las necesidades de los clientes.

Mercadeo

El conocimiento del mercado es una fortaleza de AGROBANCO. El tamaño y su segmentación está claramente definida por el banco, no solo por el tipo de actividad agrícola o pecuaria, sino también por territorios y el tamaño de los pequeños productores agropecuarios. Este conocimiento ha permitido al banco colocar los créditos de manera apropiada y reconocer también que la brecha por atender todavía es muy amplia. Sin embargo, existen limitaciones presupuestales para desarrollar una mayor promoción de los servicios financieros y ampliar la red propia de agencias, por lo cual se recurre a convenios con el Banco de la Nación, lo que hace a AGROBANCO dependiente de las operaciones del mencionado banco.

Por otro lado, las operaciones simultáneas de AGROBANCO y el Fondo AGROPERÚ puede crear confusiones entre los clientes y también levanta expectativas (y frustraciones) entre ellos por las muy atractivas condiciones que ofrece este último, a las cuales no pueden acceder todos.

Es importante destacar que la reputación del Banco ha sufrido mucho luego de la crisis que la llevó a su casi liquidación. Se debe continuar trabajando en una estrategia comunicacional para revertir la mala imagen y construir confianza entre sus clientes y proveedores.

Fondeo

AGROBANCO continúa fondeándose con recursos que le han sido proporcionados por el FONAFE como capital social por ser el Estado su único accionista y, el MIDRAGRI con ingresos provenientes de la comisión de confianza por administrar sus recursos (Fondo AGROPERÚ), que representó casi el 27% de los ingresos en el año 2022. Por otro lado, la existencia y mantenimiento del Fondo de Inclusión Financiera para el Financiamiento al Pequeño Productor Agropecuario (FIPPA) es clave para la operación del Banco, porque le permite reducir su tasa técnica del 30.9% a 11% en promedio, dándole un muy fuerte argumento para llegar a los pequeños productores agropecuarios. AGROBANCO ha

logrado generar (i) La consolidación de una nueva cartera minorista basada en el modelo de negocios de Microfinanzas rurales que permitió el crecimiento sostenido de los ingresos financieros, (ii) La optimización de la estructura de gastos que contó con otra fuente de ingresos derivados de la gestión de los recursos del Fondo AGROPERU, (iii) La gestión financiera y, (iv) El fortalecimiento patrimonial del Banco que respaldó el crecimiento de la cartera. AGROBANCO tuvo avances significativos en el 2022, ya que generó ingresos financieros por S/114.5MM. De ellos, el 59% correspondió a la cartera de créditos vigente y el 27% a la comisión de confianza por la administración del Fondo AGROPERU.

Es importante continuar con la mejora de los indicadores de gestión, imagen institucional, buen gobierno corporativo, entre otros que permitan mostrar la solvencia del banco y ser atractivos para acceder a nuevas fuentes de fondeo que hoy se encuentran restringidas. El banco es consciente que maneja una tasa expuesta a las condiciones políticas del FIFPPA, dicha tasa es el gran atractivo para los pequeños productores agropecuarios, pero aún está lejos de cubrir los costos operacionales y se constituye en un riesgo permanente para la autosostenibilidad del banco.

Proceso Crediticio

El proceso crediticio todavía es limitado en cuanto a su automatización, muchos de sus procedimientos son aún manuales, con limitado uso de la tecnología, lo cual hace que los procesos de evaluación y desembolso tengan algunas demoras, perjudicando de esta manera a los clientes del banco.

Gráfico 21 Proceso crediticio



Fuente: AGROBANCO

Son los oficiales de negocio quienes realizan la prospección del crédito a través de las visitas a los campos de cultivo o donde se desarrolla la actividad pecuaria. Existe una relación cercana con las asociaciones, lo cual permite prospectar y llegar a más clientes.

La evaluación aún tiene procedimientos manuales y contempla todavía una amplia formatearía que en algunos casos limita la celeridad del proceso. La limitada automatización implica que algunas veces no se pueda atender de manera más ágil a clientes recurrentes y que tienen un buen comportamiento de pagos con el banco. Esto implica un gran desafío para el banco ya que la tecnología está disponible y es utilizada por la mayoría de los analistas de crédito de la industria de las microfinanzas. De por sí las microfinanzas rurales demandan altos costos operativos de traslados, lo cual significa también

tiempos muertos por parte de los oficiales de negocios. Ello implica también altos costos de traslados para los clientes, ya que las oficinas del banco no están cerca de las zonas en donde se desarrolla la actividad agropecuaria.

Un hecho a destacar es el conocimiento que tienen los oficiales de negocio respecto de la actividad agrícola y pecuaria.

Un aspecto importantísimo en la cadena de valor es el seguimiento que se realiza a los campos de cultivo o las zonas en las que se realiza la actividad pecuaria para corroborar el destino del crédito solicitado.

En cuanto a la recuperación de los créditos, existe un proceso inicial de cobranza que lo realiza el Oficial de Negocios (30 primeros días de vencido) y luego sigue un proceso a cargo de los Gestores de Recuperaciones (120 días) antes de seguir un camino de recuperación vía judicial. El proceso en sí de recuperaciones también tiene limitaciones de automatización que impiden desarrollar estrategias más diferenciadas de cobranza.

En general el proceso crediticio todavía tiene muchos procesos manuales y burocráticos, lo cual imposibilita el otorgamiento de un crédito en menor tiempo. Sin embargo, también hay que destacar que la metodología de evaluación de crédito (tecnología crediticia) viene siendo cada vez más robusta y especializada, lo cual se ve reflejado en la baja tasa de morosidad de los nuevos créditos.

Finalmente, cabe recordar que el rol del Banco es contribuir al desarrollo y crecimiento de los pequeños productores agropecuarios. Desde el punto de vista financiero, ellos tienen necesidades de financiar la campaña agrícola y/o pecuaria (créditos de capital de trabajo) y financiar su mejora y/o crecimiento (créditos para inversión en maquinaria, adquisición de nuevos terrenos, etc.). En el primer caso existen avances, aunque existen limitaciones para financiar en función del tamaño del predio y el monto estimado por hectárea. En el segundo caso aun no existen productos financieros.

Canales de Servicio

Actualmente AGROBANCO cubre los 24 departamentos de la siguiente manera:

Gráfico 22 Red de Agencias de AGROBANCO

Denominación Agrobanco	Total	Region: Centro - Oriente	Region: SUR	Region: NORTE
Oficina Principal	1	CHINCHA	ANDAHUAYLAS	CAJAMARCA
Agencia	24	CAÑETE	CHINCHEROS	BAMBAMARCA
Oficina Informativa	76	ICA	AYACUCHO	CAJABAMBA
Total	101	PACHACAMAC	HUANTA	CELENDIN
		PISCO	PAMPACANGALLO	CHOTA
Regiones	3	PUQUIO	AREQUIPA	CHICLAYO
		HUACHO	CAMANA	CHONGOYAPE
		BARRANCA	CHIVAY	FERREÑAFE
		HUARAL	IRRIGACION MAJES	LAMBAYEQUE
		HUANCAYO	LA JOYA	MOCHUMI
		PAMPAS - HUANCAVELICA	MOQUEGUA	MOTUPE
		PASCO	TAMBO	OLMOS
		TARMA	AYAVIRI	ZAÑA
		OXAPAMPA	LAMPA	CHIMBOTE
		VILLA RICA	CUSCO	CHULUCANAS
		PADRE ABAD	ABANCAJ	TAMBOGRANDE
		CABALLOCOCHA	QUILLABAMBA	HUARAZ
		IQUITOS	SICUANI	JAEN
		PUCALLPA	PUERTO MALDONADO	BAGUA
		SATIPO	PUNO	CHACHAPOYAS
		ATALAYA	AZANGARO	CUTERVO
		LA MERCED	HUANCANE	SULLANA
		PANGOA	ILAVE	PIURA
		PICHANAKI	JULIACA	TUMBES
		TINGO MARIA	SANDIA	TARAPOTO
		AUCAYACU	TARACO	BELLAVISTA
		HUANUCO	SAN FRANCISCO	JUANJUI
		TOCACHE	PICHARI	MOYOBAMBA
			SAN ANTONIO	NUEVA CAJAMARCA
			SELVA DE ORO	PICOTA
			VILLA KINTIARINA	RIOJA
			TACNA	SISA
			TACNA	YURIMAGUAS
				TRUJILLO
				CHOCOPE
				HUAMACHUCO
				VIRU
				CHEPEN
				GRAN CHIMU

*Las Regiones engloban a las Agencias.
*Las Agencias tienen oficinas Informativas

Todavía la red de canales de atención es insuficiente para el tamaño de mercado estimado por AGROBANCO y sus proyecciones de crecimiento. La estrategia de expansión de las Agencias durante el 2021 ha permitido el crecimiento de la nueva cartera de créditos, principal generador de ingresos de AGROBANCO. Las proyecciones plantean la expansión en nuevos ámbitos con nuevas agencias durante el periodo 2022-2024 y, se continuará con la implementación de Centros Especiales de Atención Remota (CEAR). Para dicho efecto, se coordinará con diferentes organizaciones la cesión de espacios en calidad de comodatos que posibiliten mayor cercanía con los productores.

Uno de los desafíos de AGROBANCO será que la economía de los pequeños agricultores deje de estar basada en el dinero en efectivo y, hacer viables los mecanismos de pagos digitales que les permita reducir sus riesgos de inseguridad, que incrementen su eficiencia (tiempo y costos) y, sobretodo, considerar los ejes básicos para lograr la inclusión financiera: a) Acceso, con puntos de acceso e infraestructura, y oferta de servicios de calidad, b) Uso con frecuencia e intensidad con la que el usuario emplea los servicios financieros y c) Calidad del servicio de crédito.

Post-Venta

El banco todavía tiene una limitada cercanía con el cliente. Cada agencia solo cuenta con 1 ó 2 oficiales de crédito que están abocados al proceso crediticio. El banco no cuenta con un proceso o personal especializado para diseñar y realizar estrategias de fidelización.

Es importante continuar relevando información sobre la actividad agrícola o pecuaria para entender las reales necesidades del pequeño productor agropecuario a fin de acompañar a su proceso de desarrollo y crecimiento.

Uno de los aspectos que busca abordar el banco no de manera directa es cómo apoyar al pequeño productor agropecuario para que adquiera mayores conocimientos que le permitan gestionar de manera más eficiente toda su actividad económica incluyendo el acceso a mercados con un mejor precio, lo que repercutirá en la generación de mayores ingresos. Es aquí donde se abren oportunidades de realizar sinergias con las entidades públicas y gobiernos regionales y locales, así como el sector privado, vinculadas al desarrollo productivo del pequeño productor agropecuario, articulando para que los servicios de asistencia técnica lleguen a éstos.

La evidencia y la literatura especializada ha demostrado que un acceso al financiamiento sin un acompañamiento de asesoría técnica no ayudará a un real desarrollo del pequeño productor agropecuario, pudiendo ser una limitación para su desarrollo y crecimiento.

Existe pues una agenda pendiente que le permita a AGROBANCO acompañar a los pequeños productores agropecuarios en el camino hacia su desarrollo, lo que le permitirá incluso detectar nuevas oportunidades de desarrollo de productos financieros orientados a la tecnología, reconversión de actividad agrícola, adquisición de nuevos terrenos, diversificación, etc.

Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos es integral, abarca - conforme a lo regulado - el riesgo de crédito, mercado y liquidez y los riesgos no financieros (operacional, continuidad y ciberseguridad),

En cuanto la gestión del riesgo crediticio, esta se ha ido especializando para fortalecer una tecnología crediticia orientada a las microfinanzas rurales. Destaca en el proceso de admisión la "Hoja de Producto" que ha sido diseñada para todos los productos agropecuarios vinculados al crédito y que permite hacer una evaluación diferenciada de la capacidad de pago del pequeño productor dependiendo de la actividad que realiza. Asimismo, se han ajustado los niveles de autonomía alineado a los perfiles de riesgo de los clientes, esto se ha evidenciado por un mejor comportamiento de las cosechas de créditos. A nivel nacional, se cuenta con 15 oficiales de riesgos quienes velan el cumplimiento del Reglamento de Créditos y Recuperaciones, realizan el monitoreo en visitas a clientes post-desembolso (en febrero del 2022 se aprobó la Metodología de Supervisión de Agencia y en junio se hizo el despliegue). Un hecho importante a destacar es la coordinación con algunas entidades públicas para obtener información, como el MIDAGRI que a través de la Dirección General de Estadística maneja imágenes satelitales y permite evidenciar el nivel de desarrollo fenológico a través de la intensidad de la clorofila. Para el ámbito crediticio esto implicaría poder conocer el uso adecuado del crédito, lo cual repercutirá posteriormente en la cobranza a tiempo del mismo y en un mediano plazo incorporar este criterio en la admisión a través de un scoring. El manejo de estas imágenes permitirá en el tiempo tener información sobre la evolución de los campos de cultivo y ayudará a mejorar la gestión del riesgo.

Respecto a la gestión del riesgo operativo, se viene trabajando para desarrollar la matriz de riesgo operacional y desarrollar los controles necesarios para reducir, eliminar o trasladar el riesgo. El riesgo operacional tendrá un rol protagónico cada vez más importante en la medida que las operaciones y transacciones del banco se incrementen producto de la proyección de su crecimiento.

El incremento de nuevas agencias y oficiales también incrementarán el riesgo operacional. Adicionalmente, si bien es cierto AGROBANCO canaliza los créditos del Fondo AGROPERÚ, el proceso operacional es el mismo, por lo que los controles deben ser gestionados en todo momento.

Finalmente, en cuanto al riesgo de mercado, está limitado debido a que el banco no capta ahorros del público. Se cumplen con los índices de liquidez exigidos por la SBS y en general los indicadores de mercado y liquidez son apropiados para las exigencias del regulador.

Gestión de Recursos Humanos

AGROBANCO cuenta con 724 personas en planilla, el 60% corresponde a AGROBANCO y el 40% al Fondo AGROPERÚ. El personal de AGROBANCO está contratado bajo varias modalidades: 60% en el CAP (Cuadro de Asignación de Personal), 22% a plazo fijo con servicio específico, el 12% ha sido incorporado por reposición judicial y el 6% se encuentra en convenio de prácticas profesionales. Para el caso de AGROPERÚ, todo el personal se encuentra a contratado a plazo fijo.

El nuevo CAP de AGROBANCO fue aprobado a través de la Sesión de Directorio No. 535-2022 del 15/02/2022, Acuerdo N°002-02-2022 (I), contempla 292 posiciones, de las cuales el 87% se encuentra ocupada. Sin embargo, existen 42 posiciones a plazo fijo y 51 por reposición judicial.

Cuadro 13 Nro. personal según modalidad de contratación para AGROBANCO y AGROPERÚ (Diciembre 2022)

PERSONAL	CAP	A PLAZO FIJO - AGROBANCO	A PLAZO FIJO - AGROPERU	REPUESTO JUDICIAL	CONVENIO - PRACTICAS	Total general	%
AGROBANCO	258	95		51	28	432	60%
	60%	22%	0%	12%	6%	100%	
AGROPERU			292			292	40%
			100%				
Total general	258	95	292	51	28	724	100%
	36%	13%	40%	7%	4%	100%	

Fuente/Elaboración: AGROBANCO

En la actualidad, considerando la totalidad de personal de AGROBANCO, incluyendo el Fondo AGROPERÚ, el 70.03% del personal se encuentra en la Gerencia de Negocios. Si solo se considera al Banco, el porcentaje que se encuentra en la Gerencia de Negocios sería de 57.6%, seguida de la Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas (19.2%) y en tercera posición la Gerencia de Riesgos con 6.9%.

**Cuadro 14 Número de Personal asignado a las diferentes gerencias
(Diciembre 2022)**

GERENCIA	AGROBANCO	%	AGROPERU	%	Total general	%
GERENCIA GENERAL	10	2.3%		0.0%	10	1.38%
GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA	10	2.3%		0.0%	10	1.38%
OFICIALÍA DE CUMPLIMIENTO	4	0.9%		0.0%	4	0.55%
GERENCIA LEGAL Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO	12	2.8%	1	0.3%	13	1.80%
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIONES Y FINANZAS	83	19.2%	30	10.3%	113	15.61%
GERENCIA DE NEGOCIOS	249	57.6%	258	88.4%	507	70.03%
GERENCIA DE RIESGOS	30	6.9%		0.0%	30	4.14%
GERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	11	2.5%	3	1.0%	14	1.93%
GERENCIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INNOVACIÓN	23	5.3%		0.0%	23	3.18%
Total general	432	100%	292	100%	724	100%

Fuente/Elaboración: AGROBANCO

El 75.5% del personal de AGROBANCO se encuentra en el grupo de edades entre 26 y 45 años, un perfil bastante más joven que el promedio de edad existente en otras empresas de la Corporación FONAFE.

**Cuadro 15 Número de personal por rango de edades
(Diciembre 2022)**

RANGO DE EDAD	AGROBANCO	%	AGROPERU	%	Total general	%
[18 - 25]	18	4.2%	41	14.0%	59	8.1%
[26 - 45]	326	75.5%	233	79.8%	559	77.2%
[46 - 65]	85	19.7%	17	5.8%	102	14.1%
[> 66]	3	0.7%	1	0.3%	4	0.6%
Total general	432	100%	292	100%	724	100%

Fuente/Elaboración: AGROBANCO

A mérito de considerar los cambios establecidos en el Plan de Reestructuración, fue necesario cubrir las necesidades organizacionales del nuevo Modelo de Negocios de Microfinanzas Rurales y facilitar el desarrollo de capacidades y la línea de carrera del personal del Banco. En ese sentido, se optimizó el Organigrama institucional y se generaron condiciones para el incremento de la escala de operaciones dada la naturaleza del negocio (operaciones pequeñas). En ese sentido, se aprobaron las siguientes herramientas de gestión:

- a) El Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
- b) La Estructura Organizacional (Organigrama). Los cambios sustanciales permitieron la creación de la Gerencia de Transformación Digital e Innovación y la Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano y se fusionaron la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Cuentas Especiales.

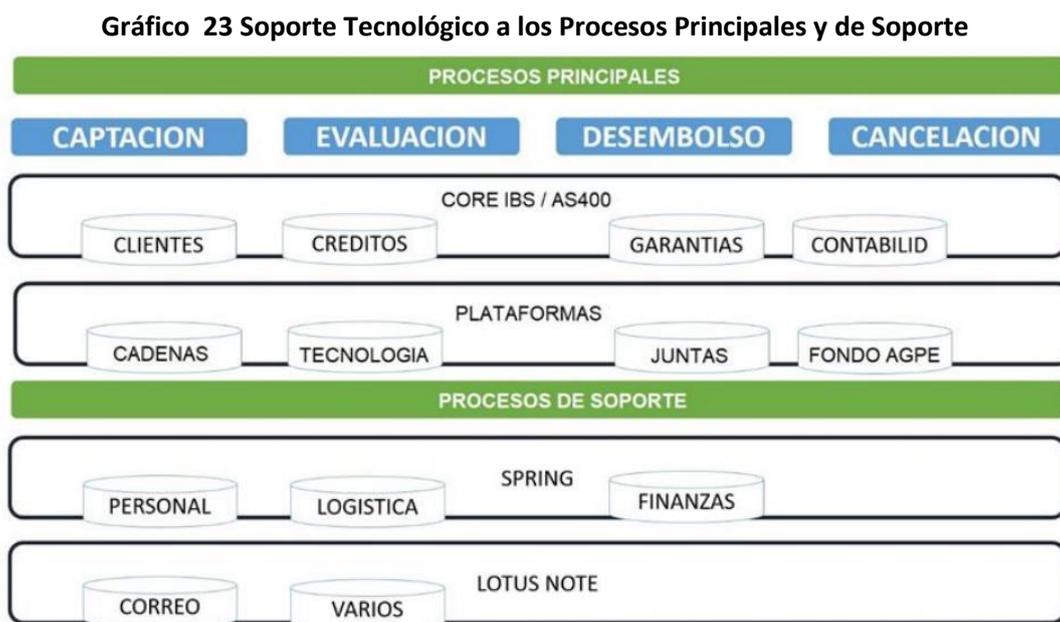
- c) El Manual de Organización y Funciones (MOF)
- d) El Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
- e) El Manual de Perfiles de Puesto (MPP) y el Diccionario de Competencias.

Con los cambios mencionados, será posible implementar una Línea de Carrera que será determinante en la fidelización del personal y, como acción previa, se encuentra en proceso el diseño de la política de Estructura Comercial.

Los cambios que se han dado y continúan dándose en el Banco (la mayoría de las gerencias y jefaturas han sido ocupadas por un personal nuevo), el hecho de contar con personal que maneja la cartera de AGROBANCO y otro personal que maneja la cartera del Fondo AGROPERÚ, ha generado que exista una incipiente cultura organizacional. Aunado con las expectativas de crecimiento (agencias y oficiales de negocios), es uno de los aspectos a trabajar en el corto y mediano plazo.

Gestión Tecnológica

En el gráfico siguiente, se describe los principales procesos y el soporte tecnológico del que dispone el Banco:



Fuente: Plan de Reestructuración AGROBANCO

La problemática de la infraestructura tecnológica de AGROBANCO se cita en el Plan de Reestructuración, aprobado recientemente:

- Sistema de Gestión de Riesgos desactualizado
- Ausencia de un “Scoring” automatizado
- Ausencia de canales digitales para que los clientes puedan desarrollar sus operaciones
- Core Bancario IBS instalado hace 20 años y operando en una plataforma AS/400, la cual es cara de mantener y poco flexible para la integración con las nuevas soluciones digitales.
- El sistema de CADENAS es la versión inicial (más de 15 años de antigüedad) de un flujo rígido para aprobación de créditos, desarrollado enteramente en RPG. El sistema de Tecnología

Crediticia desarrollado por el año 2017 es la primera versión de un flujo (igualmente rígido) con interfaces gráficas que interactúa con el Core IBS para la aprobación de un crédito, no tiene el flujo completo e interacciona con desarrollos en RPG. El sistema de JUNTAS se basó en Tecnología Crediticia para tener una versión aplicable a la evaluación de créditos en asociaciones. Finalmente, el sistema para el FONDO AGROPERU desarrollado con la arquitectura de Tecnología Crediticia con una interfaz gráfica que evalúa los créditos de acuerdo a “Campañas o Programas” de este fondo, no es paramétrico y su mantenimiento es engorroso.

- El Banco no cuenta con herramientas adecuadas para la prospección de clientes y no se tiene un sistema informático que soporte el proceso de Inteligencia de Negocios (BI) de Créditos.
- No existe un sistema informático específico para soportar el proceso de gestión de cobranza. La cancelación de las cuotas de los créditos se realiza a través de bancos corresponsables y de una interfaz batch nocturno para la aplicación de estos pagos.
- En cuanto a los sistemas de soporte al negocio, los tres más importantes (RRHH, Logística y Finanzas) están sobre el ERP Spring, que no cuentan con contrato de soporte y mantenimiento desde hace varios años y, por consiguiente, se trabaja con una versión desactualizada.
- Existe un alto grado de requerimientos por parte de las áreas usuarias, como consecuencia de la falta de parametrización de los sistemas.
- El área de Sistemas no cuenta con metodologías para ser ágiles o entregar productos con calidad.
- Se tienen recursos limitados en cantidad y con el perfil adecuado.
- Los procedimientos de seguridad no están documentados.
- Se cuenta con un Data Center alterno.
- Obsolescencia de equipos informáticos.

El crecimiento de las colocaciones y el número de clientes que ha experimentado el Banco en los últimos años no ha sido acompañado por un soporte tecnológico apropiado. El nivel de operaciones actual demanda una mayor cantidad de transacciones, consultas, uso y requerimientos, lo cual se evidencia en las demoras de los requerimientos, impactando luego en la experiencia del cliente, además de la evidente elaboración de “parches” a los sistemas vigentes con su consiguiente impacto en la eficiencia operativa de la entidad.

Gestión Logística

Comprende los procesos de contrataciones y compras de bienes y servicios, el control de activos fijo y patrimonial, la gestión de almacén y archivo, gestión de los seguros; así como la gestión de los servicios generales y la gestión de viáticos y entregas a rendir.

Dentro de los desafíos principales de la División de Logística se tiene:

- Ejecutar el Plan anual de Contrataciones, teniendo en cuenta los criterios asociados a Manual y Reglamento de Contrataciones de AGROBANCO, en coordinación con las diferentes áreas usuarias.
- Atender de manera oportuna las necesidades de los clientes internos de AGROBANCO.
- Fortalecer la gestión por procesos y dinamizar la gestión de los trámites transversales a las diferentes áreas del negocio.
- Garantizar la integridad física, electrónica y patrimonial de los bienes y recursos de la organización.

- Mejorar los niveles de atención a los requerimientos para la atención de las compras de bienes y servicios.
- Renovar, gestionar y mantener de manera óptima el parque automotor de AGROBANCO (camionetas, motos y embarcaciones)

Una de las actividades principales y críticas de la gestión logística es la ejecución del plan de expansión, así como el ampliación y mejoramiento de la red de Oficinas de AGROBANCO. Siendo una actividad importante dado el modelo de negocio del banco que busca cercanía con los pequeños productores agropecuarios.

Gestión de la Calidad

Se busca evaluar procesos operativos internos, buscando la mejora de la eficiencia e identificando oportunidades de mejora para la calidad de los procesos. Ello implica implantar nuevos procesos y optimizaciones.

Uno de los aspectos claves es el Sistema Integrado de Gestión que se encuentra en proceso de implementación, siguiendo los lineamientos corporativos del FONAFE, lo cual asegura que la entidad financiera pueda incorporar en su gestión las mejores prácticas promovidas por el FONAFE. Este sistema permite integrar el Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema de Gestión Anticorrupción, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Sistema de Gestión Documental y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

En el marco de la calidad uno de los principales desafíos para AGROBANCO es incorporar en la entidad la Gestión por Procesos, lo cual permitirá no solo alinear los procesos a los requerimientos normativos de manera oportuna, sino que se podrán identificar a tiempo las mejoras y automatizaciones continuas que debe emprender la institución para hacerla más eficiente y brindar un servicio más ágil a los clientes.

Control Financiero

Comprende la administración de recursos financieros bajo criterios de prudencia y responsabilidad, orientados a maximizar la rentabilidad de los mismos. La gestión del control financiero tiene como desafíos lograr que el banco pueda brindar la adecuada prestación de servicios, tener cobertura para asumir los gastos administrativos y el cumplimiento de las obligaciones.

En esa línea la planificación presupuestal y su control juegan un rol preponderante. El banco se rige bajo las directivas de FONAFE para abordar la formulación, ejecución y evaluación presupuestal. Se cuenta con un sistema, pero con limitaciones para realizar una operación más ágil. Se realizan informes de seguimiento de manera permanente que son enviados a FONAFE. A nivel de ejecución se carga la información al SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera) para remitir informes al MEF. En líneas generales la gestión presupuestaria está controlada sobre todo por los lineamientos corporativos del holding y los informes de control que deben ser remitidos.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, dado los resultados negativos obtenidos existen limitaciones para desarrollar estrategias de fondeo y financiamiento con la gestión de adeudos, que será nuevamente abordada en la medida que los resultados positivos sigan acompañando al banco y se pueda acceder a dichas líneas de fondeo.

Respecto a la rentabilización de los excedentes de liquidez, el banco invierte en depósitos a plazo en entidades financieras supervisadas por la SBS, teniendo en cuenta los criterios de rentabilidad y riesgo.

3.2.3 Evolución de la Situación Financiera de AGROBANCO

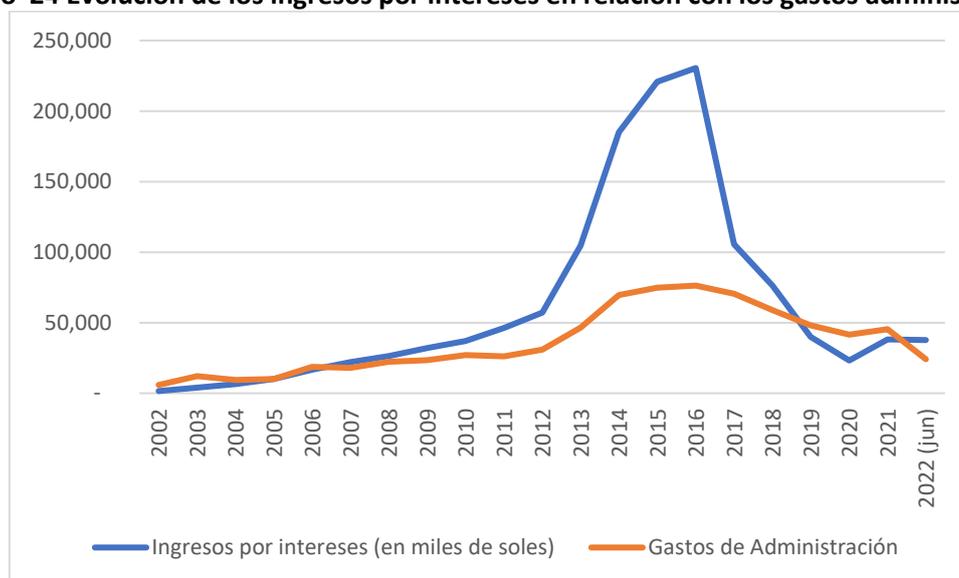
La evolución financiera de AGROBANCO a lo largo de su historia no ha sido la mejor. En sus 20 años de historia, ha registrado pérdidas en la mitad de ese lapso. Más aún, efectuando una suma simple de las utilidades/pérdidas anuales, el resultado total es una pérdida de S/. 687 millones (ver cuadro 12 más adelante).

En sus primeros años, el número de colocaciones de AGROBANCO estaba muy por debajo del punto de equilibrio, lo que generó que la utilidad neta sea negativa en los seis primeros años, a excepción del 2005, que tuvo un bajo nivel de gastos por intereses, causando que ese sea un año termine en positivo.

En el periodo 2007-2015 se generaron utilidades, al incrementarse el número de colocaciones. Las colocaciones se incrementaron en el 2010, debido a la colocación de créditos a nivel Corporativo, Grandes y Medianas Empresas.¹⁶

A partir del 2007, la relación de gastos de administración vs. los ingresos por intereses se fue reduciendo, por un efecto de economías de escala.

Gráfico 24 Evolución de los ingresos por intereses en relación con los gastos administrativos



Fuente: SBS (años 2002-2016, a junio 2022). AGROBANCO (años 2017-2021)

¹⁶ Pwc. Estados Financieros Auditados año 2010. (pag. 19)

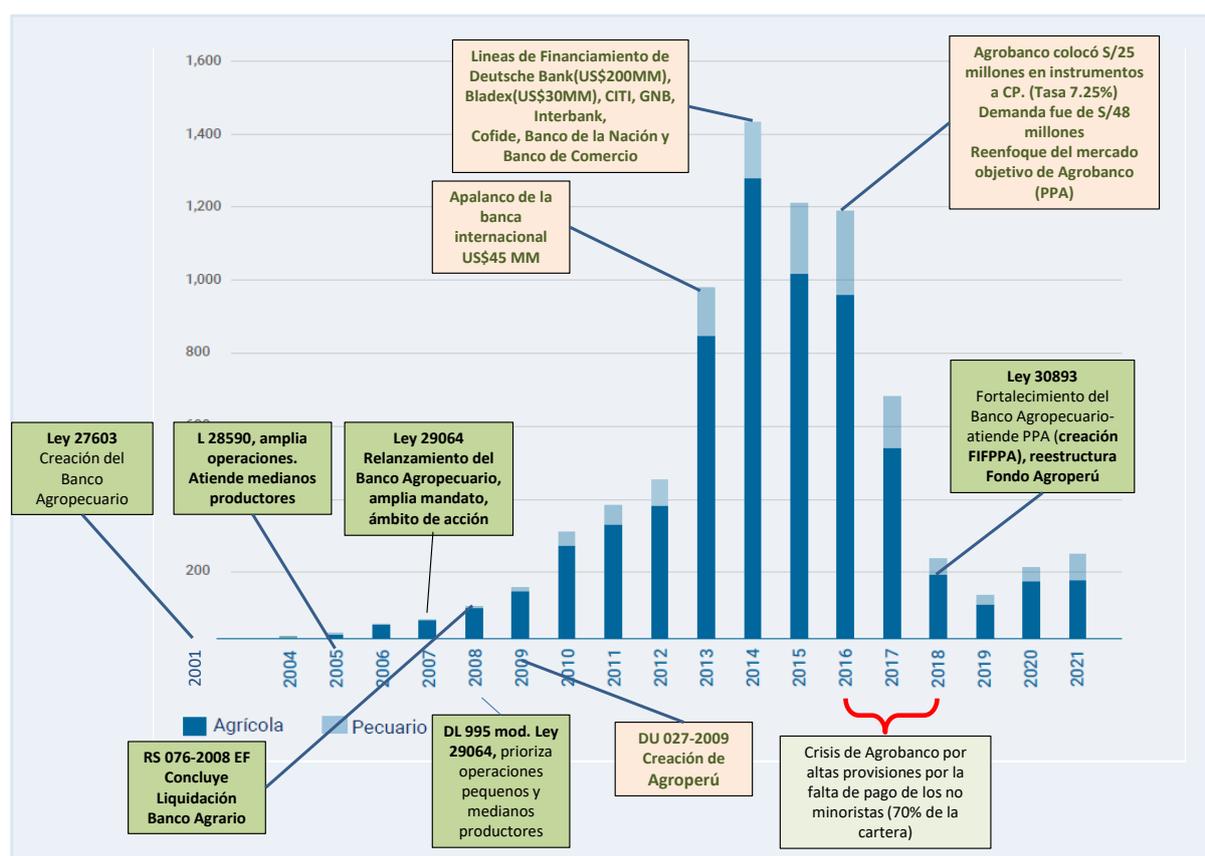
El crecimiento en el año 2013 se debió a que logró apalancarse a través de recursos de terceros prestándose de la banca internacional US\$ 45 millones a tres años¹⁷.

En el año 2014, se continuó con la diversificación de las fuentes de fondeo captando financiamiento de Deutsche Bank, Bladex, CITI, GNB, Interbank, Cofide, Banco de la Nación y Banco de Comercio, hasta por S/. 1,100 millones, lo que permitió aumentar aún más el número de colocaciones.¹⁸

Posteriormente, en mayo del 2016, AGROBANCO colocó S/. 25 millones en Instrumentos de Corto Plazo (ICP), al plazo de un año y a una tasa de 7.25%, teniendo como principales inversionistas a fondos mutuos e inversionistas retail. Los instrumentos de AGROBANCO obtuvieron una demanda total de S/. 48 millones, casi el doble del colocado.¹⁹

En ese mismo año se generó una pérdida de aproximadamente S/. 95 millones, debido a la importante provisión de la cartera que se tuvo que realizar a partir del año 2019. En el periodo 2016-2017 las provisiones se incrementaron en 609%, pasando de S/. 22 millones a S/. 157 millones (ver cuadro 12).

Gráfico 25 Desembolsos de AGROBANCO en millones de soles (periodo 2001-2021)



Fuente: AGROBANCO

Elaboración: Hitos Propia /Desembolsos Piero Ghezzi

¹⁷ AGROBANCO. Memoria año 2013. Carta del presidente. (pag. 12). Disponible en: <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/memoria-anual/> (acceso el 2/8/2022)

¹⁸ AGROBANCO. Memoria año 2014. Gestión Financiera (pag. 186)

¹⁹ AGROBANCO. Disponible en: <https://www.agrobanco.com.pe/prensa/notas/agrobanco-coloco-s-25-millones-en-instrumentos-de-corto-plazo/> (acceso el 2/8/2022)

En el periodo 2016-2021 fueron los años donde se incurrieron en las pérdidas más importantes por un total de S/. 757 millones en el periodo (ver cuadro 14), requiriendo aportes extraordinarios de capital del accionista para salvar la operación.

De acuerdo con la Ley de Fortalecimiento de AGROBANCO (Ley No. 30893), se realizó un reenfoque del segmento objetivo, estableciendo que el financiamiento sería para financiar a "...pequeños y medianos productores asociados y articulados al mercado, y no a clientes grandes que concentran, en [...] el 49 % del saldo de cartera, que representan el 1 % del número de clientes."²⁰ AGROBANCO recibió un aporte de capital por S/. 150 MM, destinado a fortalecer su patrimonio, debilitado por las pérdidas acumuladas en el ejercicio 2016 y los resultados del ejercicio 2017, que registró una pérdida de S/. 339 MM²¹. Los aportes de capital han continuado desde el 2016, según se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 16 Aportes de capital recibidos por AGROBANCO

Año	S/. MM
2016	150.0
2017	150.0
2018	80.0
2020	70.0
2021	70.0
2022	70.0

Fuente: AGROBANCO. Plan de Reestructuración 2022-2024

En el 2017 se produjo una pérdida neta fue de 340 millones, debido a la reducción de los ingresos financieros, y la provisión de la cartera en 209 millones. El número de colocaciones en el 2017 decreció. En este año se cancelaron diferentes préstamos a bancos nacionales e internacionales, reduciendo el gasto financiero.

Con estos antecedentes el banco diseñó un Plan de Reestructuración, que fue aprobado por el directorio en diciembre del 2019. Dicho plan se concibió para redirigir al banco hacia una ruta de crecimiento ordenado, progresivo y con calidad de cartera. A partir de ello se ha buscado diferenciar la cartera antigua de la nueva²², ya que a partir de esta (agosto 2018) se tomaron medidas para contener la crisis. Dicho plan, que ha sido reformulado para el período 2022-2024 ha permitido al banco, enfocarse en el nicho de mercado del pequeño productor agropecuario y lograr resultados positivos.

A diciembre de 2022, el Banco ha ido mejorando financieramente logrando una utilidad de 38.3 millones de soles, un ROA del 9.5% y ROE del 13.2%.

²⁰ AGROBANCO. Memoria 2016. Carta del Presidente. (Pag. 8)

²¹ AGROBANCO. Memoria año 2017. Carta del presidente. (pag. 12). Disponible en: <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/memoria-anual/> (acceso el 2/8/2022)

²² Se considera cartera nueva a partir de agosto del 2018

Cuadro 17 Estados Financieros AGROBANCO, periodo 2012-2022

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (Dic)
Ingresos por intereses (en miles de soles)	57,239	104,582	184,980	220,795	230,508	105,639	76,377	39,997	23,233	38,097	77,697
Gastos por intereses	-3,182	-17,915	-72,429	-94,713	-110,860	-80,479	-44,550	-17,783	-7,628	-6,361	-5,296
Margen financiero bruto	54,057	86,667	112,551	126,082	119,648	25,160	31,827	22,214	15,605	31,736	72,401
% crecimiento	24.0%	60.3%	29.9%	12.0%	-5.1%	-79.0%	26.5%	-30.2%	-29.8%	103.4%	10.60%
Provisión cartera, neta de recupero cartera castigada	-6,268	-10,009	-26,674	-22,076	-156,529	-270,608	-208,630	-55,584	-44,421	-30,939	-15,220
Margen financiero neto	47,789	76,658	85,877	104,006	-36,881	-245,448	-176,803	-33,370	-28,816	797	87,621
% crecimiento	53.8%	60.4%	12.0%	21.1%	-135.5%	565.5%	-28.0%	-81.1%	-13.6%	-102.8%	14.16%
Ingresos por servicios financieros	6,477	5,567	5,298	11,260	14,147	10,321	10,582	7,869	10,255	14,217	32,555
Gastos por servicios financieros	-2,127	-2,824	-5,876	-8,715	-8,919	-7,648	-4,553	-3,261	-1,527	-2,423	-3,454
por servicios financieros	52,138	79,401	85,929	106,550	-31,653	-242,775	-170,774	-28,762	-20,088	12,591	116,722
% crecimiento	49.2%	52.3%	8.2%	24.0%	-129.7%	667.0%	-29.7%	-83.2%	-30.2%	-162.7%	14.33%
Resultado operaciones financieras					-986	149	108,556	-840	4,415	1,186	-339
Margen operacional	52,138	79,401	85,929	106,550	-32,639	-242,626	-62,218	-29,602	-15,673	13,777	116,383
% crecimiento	49.2%	52.3%	8.2%	24.0%	-130.6%	643.4%	-74.4%	-52.4%	-47.1%	-187.9%	14.34%
Gastos de Administración	-30,788	-46,434	-69,496	-74,719	-76,283	-70,491	-59,016	-48,132	-41,486	-45,437	-59,679
Margen operacional neto	21,350	32,967	16,433	31,831	-108,922	-313,117	-121,234	-77,734	-57,159	-31,660	56,704
% crecimiento	144.8%	54.4%	-50.2%	93.7%	-442.2%	187.5%	-61.3%	-35.9%	-26.5%	-44.6%	9.72%
Provisiones, Depreciación, Amortización	-1,073	-1,972	-2,682	-6,540	-8,194	-10,467	-8,483	-9,570	-5,689	-7,371	-15,262
Otros ingresos (gastos)	5,748	8,290	4,597	1,996	-273	1,364	-3,865	-138	-83	1,165	1,971
Subtotal	4,675	6,318	1,915	-4,544	-8,467	-9,103	-12,348	-9,708	-5,772	-6,206	-13,291
Resultado antes de impuestos	26,026	39,284	18,349	27,287	-117,389	-322,220	-133,582	-87,442	-62,931	-37,866	43,413
% crecimiento	108.6%	50.9%	-53.3%	48.7%	-530.2%	174.5%	-58.5%	-34.5%	-28.0%	-39.8%	5.95%
Impuesto a la renta	-5,001	-16,527	-8,273	-9,961	22,540	-17,394	2,392	-6,878	-3,637	6,442	-5,106
Utilidad (Pérdida) neta	21,025	22,757	10,076	17,326	-94,849	-339,614	-131,190	-94,320	-66,568	-31,424	38,307
% crecimiento	140.8%	8.2%	-55.7%	72.0%	-647.4%	258.1%	-61.4%	-28.1%	-29.4%	-52.8%	-0.40%

Fuente: SBS años 2014-2015, EEF Auditados AGROBANCO años 2016-2021, Información 2022 remitida de AGROBANCO a SBS

3.2.4 Cartera de AGROBANCO

La composición de la cartera al 2021 está conformada mayoritariamente por colocaciones en créditos agrícolas y créditos pecuarios.

Cuadro 18 Colocaciones por Producto al 2021 (Soles)

Producto	2021	Participación
Crédito Agrícola	731,312,748	82%
Crédito Ganadero	110,513,034	12%
Creditierra	22,918,127	3%
Forestal	13,178,092	1%
Rapiequipo	4,902,699	1%
Compra de deuda	3,821,089	0%
Profundización Financiera	3,457,884	0%
Agroequipo	2,578,748	0%
Credifinca	2,041,589	0%
Crédito Acuícola	1,113,762	0%
Agromaquinaria Municipal	384,204	0%
Diversificación de Cultivos	201,967	0%
Agroinsumos	2,115	0%
Total	896,426,058	100%

Fuente: AGROBANCO

A nivel de desembolsos, en el año 2021 AGROBANCO representó el 38% del total y AGROPERÚ el 62%.

Cuadro 19 Desembolsos cartera nueva realizados por AGROBANCO y el Fondo AGROPERÚ

Año		2018	2019	2020	2021	Var 20-21	Partic.
AGROBANCO	Desembolsos	44,374,549	92,899,310	66,891,391	290,280,472	334%	38%
	Créditos	4,699	11,345	7,650	25,183	229%	27%
	Nuevos clientes	209	3,620	1,322	11,398	762%	19%
	Crédito promedio	9,443	8,189	8,744	11,527	32%	
AGROPERÚ	Desembolsos			132,456,383	480,113,708	262%	62%
	Créditos			24,118	67,706	181%	73%
	Nuevos clientes			18,344	48,656	165%	81%
	Crédito promedio			5,492	7,091	29%	
Total AGROBANCO + Fondo AGROPERÚ	Desembolsos	44,374,549	92,899,310	199,347,774	770,394,180	286%	
	Créditos	4,699	11,345	31,768	92,889	192%	
	Nuevos clientes	209	3,620	19,666	60,054	205%	
	Crédito promedio	9,443.40	8,188.57	6,275.11	8,293.71	32%	

Fuente: AGROBANCO – Inteligencia de Negocios

A nivel de productos agrícolas y pecuarios, se aprecia que en el caso de AGROBANCO el destino del crédito agrícola corresponde al 60%, mientras que para el pecuario es de 40%. Esta proporción cambia en el fondo AGROPERÚ y de manera agregada, el 72% de los créditos están destinados al sector agrícola y el 28% al sector pecuario. Como se advierte los desembolsos se han casi cuadruplicado del 2020 al 2021.

Cuadro 20 Desembolsos de cartera nueva, por Productos Agrícola y Pecuario

		2018	2019	2020	2021	Partic.
AGROBANCO	Agrícola	27,488,814	62,409,969	40,746,006	174,612,034	60%
	Norte	6,239,785	25,077,083	18,378,074	60,447,216	35%
	Centro	8,140,113	18,142,514	10,437,482	51,598,481	30%
	Sur	13,108,915	19,190,372	11,930,450	62,566,337	36%
	Pecuario	16,885,735	30,489,341	26,145,385	115,668,437	40%
	Norte	7,640,879	14,001,603	11,817,065	40,743,227	35%
	Centro	2,821,949	3,219,458	2,851,747	13,227,113	11%
	Sur	6,422,908	13,268,280	11,476,573	61,698,098	53%
	Total	44,374,549	92,899,310	66,891,391	290,280,472	
AGROPERÚ	Agrícola	0	0	118,346,607	388,892,042	79%
	Norte			30,238,440	147,391,677	38%
	Centro			37,668,840	134,874,558	35%
	Sur	-	-	50,439,326	106,625,808	27%
	Pecuario	0	0	15,482,342	101,374,089	21%
	Norte			942,829	8,495,477	8%
	Centro			1,372,566	10,152,423	10%
	Sur			13,166,947	82,726,188	82%
	Total	0	0	133,828,949	490,266,132	
Total	Agrícola	27,488,814	62,409,969	159,092,613	563,504,076	72%
	Pecuario	16,885,735	30,489,341	41,627,727	217,042,527	28%
	Total	44,374,549	92,899,310	200,720,340	780,546,603	

Fuente: AGROBANCO – Inteligencia de negocios

A nivel de productos agrícolas destacan el cacao, papa, café, maíz, arroz, palto, cítricos, quinua, olivo y plátano, que representan el 80% de la cartera al 2021.

A nivel de productos pecuarios destaca el vacuno con casi el 90% de la cartera.

A nivel de regiones se destaca la mayor participación de la región sur, seguida de la región norte y en tercer lugar la región centro.

Cuadro 21 Desembolsos de cartera nueva por regiones

	Regiones	2018	2019	2020	2021	Partic.
AGROBANCO	Norte	13,880,664	39,078,686	30,195,139	101,190,443	35%
	Centro	10,962,062	21,361,972	13,289,229	64,825,594	22%
	Sur	19,531,823	32,458,652	23,407,023	124,264,434	43%
	Total	44,374,549	92,899,310	66,891,391	290,280,472	
AGROPERÚ	Norte	0	0	31,181,270	155,887,154	32%
	Centro	0	0	39,041,406	145,026,981	30%
	Sur	0	0	63,606,273	189,351,997	39%
	Total	0	0	133,828,949	490,266,132	
Banco + Fondo	Norte	13,880,664	39,078,686	61,376,409	257,077,597	33%
	Centro	10,962,062	21,361,972	52,330,635	209,852,575	27%
	Sur	19,531,823	32,458,652	87,013,296	313,616,431	40%
	Total	44,374,549	92,899,310	200,720,340	780,546,603	

Fuente: AGROBANCO – Inteligencia de Negocios

A nivel de créditos asignados por departamentos se destaca la participación de Puno tanto en el caso de la cartera de AGROBANCO como en el caso de la cartera del Fondo AGROPERÚ.

Cuadro 22 Participación de Cartera por Departamentos

Departamentos	Cartera AGROBANCO			Cartera Fondo AGROPERÚ			Total		
	Número de clientes	Saldo Cartera de Créditos (S/ Miles)	Participación cartera	Número de clientes	Saldo Cartera de Créditos (S/ Miles)	Participación cartera	Número de clientes	Saldo Cartera de Créditos (S/ Miles)	Participación cartera
PUNO	3,794	34,934	11.6%	6,831	83,467	16.9%	10,625	118,402	14.9%
CAJAMARCA	2,244	22,230	7.4%	5,426	52,820	10.7%	7,670	75,050	9.4%
SAN MARTIN	1,377	13,743	4.6%	5,641	57,172	11.5%	7,018	70,915	8.9%
AYACUCHO	2,052	21,231	7.0%	3,265	26,478	5.3%	5,317	47,709	6.0%
AREQUIPA	761	16,131	5.4%	1,825	27,708	5.6%	2,586	43,840	5.5%
JUNIN	1,719	17,546	5.8%	2,923	26,011	5.3%	4,642	43,557	5.5%
HUANUCO	989	12,666	4.2%	3,322	29,086	5.9%	4,311	41,753	5.2%
CUSCO	2,372	19,414	6.4%	2,100	16,898	3.4%	4,472	36,311	4.6%
ANCASH	1,243	16,554	5.5%	1,454	16,870	3.4%	2,697	33,424	4.2%
APURIMAC	1,528	13,103	4.3%	2,333	15,505	3.1%	3,861	28,607	3.6%
MADRE DE DIOS	557	7,239	2.4%	1,657	21,351	4.3%	2,214	28,590	3.6%
PIURA	1,268	14,961	5.0%	1,534	13,397	2.7%	2,802	28,357	3.6%
LIMA	1,048	15,556	5.2%	913	11,761	2.4%	1,961	27,316	3.4%
LAMBAYEQUE	750	11,593	3.8%	1,165	12,383	2.5%	1,915	23,976	3.0%
LA LIBERTAD	1,024	12,021	4.0%	879	11,565	2.3%	1,903	23,586	3.0%
AMAZONAS	741	8,474	2.8%	1,110	14,355	2.9%	1,851	22,829	2.9%
UCAYALI	399	3,374	1.1%	1,663	17,615	3.6%	2,062	20,989	2.6%
TACNA	880	12,811	4.3%	750	8,005	1.6%	1,630	20,817	2.6%
HUANCAVELICA	1,001	9,836	3.3%	379	3,380	0.7%	1,380	13,216	1.7%
ICA	308	5,816	1.9%	394	6,102	1.2%	702	11,918	1.5%
PASCO	308	4,857	1.6%	832	7,012	1.4%	1,140	11,869	1.5%
LORETO	434	1,995	0.7%	1,440	7,682	1.6%	1,874	9,677	1.2%
MOQUEGUA	251	3,199	1.1%	569	6,307	1.3%	820	9,506	1.2%
TUMBES	173	2,077	0.7%	265	2,123	0.4%	438	4,199	0.5%
Total	27,221	301,361	100.0%	48,670	495,051	100.0%	75,891	796,412	100.0%

Fuente: AGROBANCO – Informe de Gestión Comercial a diciembre 2022

3.2.5 Indicadores de desempeño

Indicadores de Desempeño – Año 2021

N°	Indicadores	Meta Anual	Seguimiento Mensual Dic.21		
		2021	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
CRECIMIENTO Y ESCALA					
1	Crecimiento de Cartera Activa Acumulado (%)	-2.6%	-2.6%	14.8%	-562.5%
2	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	96.6%	96.6%	74.0%	76.6%
3	Valor de la Cartera Crediticia (S/ Millones)	760.1	760.1	896.4	117.9%
4	- Cartera Antigua Minorista	81.6	81.6	122.8	49.6%
5	- Cartera Antigua No Minorista	469.2	469.2	571.0	78.3%
6	- Cartera Nueva Minorista	209.3	209.3	202.7	96.8%
7	- Cartera Nueva No Minorista	0.0	0.0	0.0	100.0%
8	Número de Clientes Activos	26,626	26,626	23,854	89.6%
9	- Cartera Antigua Minorista (Unidades)	3,557	3,557	3,862	108.6%
10	- Cartera Antigua No Minorista (Unidades)	193	193	192	99.5%
11	- Cartera Nueva Minorista (Unidades)	22,877	22,877	19,800	86.6%
12	- Cartera Nueva No Minorista (Unidades)	0	0	0	100.0%
13	Saldo Promedio por cliente(S/)	28,549	28,549	38,033	133.2%
14	-Saldo Prom. cliente Cartera Nueva Min. (S/)	9,148	9,148	10,235	111.9%

N°	CALIDAD DE CARTERA	2021	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
15	Cartera Atrasada (S/ Millones)	539.7	539.7	680.4	73.9%
16	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	73.2	73.2	114.6	43.6%
17	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	461.3	461.3	562.6	78.1%
18	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	5.2	5.2	3.3	136.9%
19	- Cartera Nueva No Minorista (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	100.0%
20	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	71.0%	71.0%	75.9%	93.1%
21	- Cartera Antigua Minorista	89.7%	89.7%	93.3%	96.0%
22	- Cartera Antigua No Minorista	98.3%	98.3%	98.5%	99.8%
23	- Cartera Nueva Minorista	2.5%	2.5%	1.61%	134.9%
24	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
25	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	73.3%	73.3%	76.3%	95.8%
26	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	2.3%	2.3%	0.4%	180.6%
27	Castigo de Cartera del Año S/MM	70.0	70.0	39.6	100.0%
28	Castigo de cartera 12m / Cartera Activa (Prom.12 m) (%)	13.4%	13.4%	4.6%	165.5%
29	Saldo de Provisiones	536.1	536.1	632.2	82.1%
30	Gasto de Provisiones	47.5	47.5	30.9	134.8%
31	Provisiones / Cartera Atrasada	99.3%	99.3%	92.9%	93.5%
32	Provisiones / Cartera Alto Riesgo	96.3%	96.3%	92.4%	96.0%

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	2021	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
33	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio %	9.6%	9.6%	5.6%	141.4%
34	Costos Operativos 12m / Cartera Min Bruta Promedio %	28.6%	28.6%	16.8%	141.2%
34.A	Costos Operativos 12m / (Cartera Bruta Promedio AGROBANCO + Cartera Bruta Promedio Fondo AGROPERÚ) %	6.1%	6.1%	4.6%	125.0%
34.B	Costos Operativos 12m / (Cartera Minorista Bruta Promedio AGROBANCO + Cartera Bruta Nueva Promedio Fondo AGROPERÚ) %	12.1%	12.1%	10.1%	116.2%
35	Costos Operativos 12m / Ingresos Financieros 12m %	182.3%	182.3%	125.9%	131.0%
36	Costos Operativos 12m / (Ingresos y Servicios Financieros) 12m %	127.7%	127.7%	91.7%	128.2%
37	Gastos de Personal / Ingresos Financieros %	113.9%	113.9%	76.9%	132.5%
38	Gastos de Personal / Gastos de Administración %	65.1%	65.1%	64.5%	101.0%
39	N° de Personal (Oficiales de Negocios)	151	151	127	84.1%
40	Clientes Activos / Oficiales de Negocios	176	176	186	105.2%
41	Cartera Activa / Oficiales de Negocios (S/ Millones)	5.0	5.0	2.7	54.0%
42	Cartera Minorista/ Oficiales de Negocio (S/ Millones)	1.9	1.9	1.0	51.2%

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	2021	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
43	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	5.2%	5.2%	4.5%	84.9%
44	Gastos financieros 12m / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	0.8%	0.8%	0.7%	102.4%
46	Gastos de Administración / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	9.2%	9.2%	5.3%	142.1%
47	Gastos de Provisiones / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	3.0%	3.0%	3.6%	118.8%
48	Margen Operativo Neto / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	-5.9%	-5.9%	-4.0%	132.4%

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	2021	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
49	Resultado Neto 12m / Activos Promedio 12m (%) - ROA	-16.9%	-16.9%	-8.3%	151.2%
50	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio 12m (%) - ROE	-30.0%	-30.0%	-18.3%	138.9%
51	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	-50.5	-50.5	-31.4	103.8%
52	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	43.0	221.3	38.1	17.2%
53	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados 12m (S/ Millones)	18.4	98.7	14.2	14.4%
54	Utilidad Neta 12m / Ing. Financieros 12m (%)	-117.6%	-117.6%	-82.5%	70.1%
55	Ratio de Capital Global (%)	54.0%	54.0%	52.5%	97.3%
56	Ratio de Pérdida Patrimonial (%)	1.5%	1.5%	18.8%	-1023.9%

Información Ejecutada a Diciembre 2021

Indicadores de Desempeño – diciembre 2022

N°	Indicadores	Meta Anual	Seguimiento Mensual Dic.22		
		2022	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
CRECIMIENTO Y ESCALA					
1	Crecimiento de Cartera Activa Acumulado (%)	-1.2%	-1.2%	-0.5%	40.2%
2	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	20.5%	20.5%	26.7%	130.3%
3	Valor de la Cartera Crediticia (S/ Millones)	886.1	886.1	892.3	99.3%
4	- Cartera Antigua Minorista	93.6	93.6	98.1	95.2%
5	- Cartera Antigua No Minorista	477.1	477.1	492.7	96.7%
6	- Cartera Nueva Minorista	315.3	315.3	301.4	95.6%
7	- Cartera Nueva No Minorista	0.0	0.0	0.0	100.0%
8	Número de Clientes Activos	35,170	35,170	30,234	86.0%
9	- Cartera Antigua Minorista (Unidades)	3,400	3,400	2,880	115.3%
10	- Cartera Antigua No Minorista (Unidades)	172	172	169	101.7%
11	- Cartera Nueva Minorista (Unidades)	31,598	31,598	27,185	86.0%
12	- Cartera Nueva No Minorista (Unidades)	0	0	0	100.0%
13	Saldo Promedio por cliente(S/)	25,194	25,194	29,512	117.1%
14	Saldo Prom. cliente Cartera Nueva Min. (S/)	9,979	9,979	11,089	111.1%

N°	CALIDAD DE CARTERA	2022	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
15	Cartera Atrasada (S/ Millones)	515.4	515.4	587.8	85.9%
16	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	70.7	70.7	94.7	66.0%
17	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	411.2	411.2	484.0	82.3%
18	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	33.5	33.5	9.1	172.9%
19	- Cartera Nueva No Minorista (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	100.0%
20	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	58.3%	58.3%	65.9%	87.0%
21	- Cartera Antigua Minorista	99.1%	99.1%	96.6%	102.5%
22	- Cartera Antigua No Minorista	98.8%	98.8%	98.2%	100.6%
23	- Cartera Nueva Minorista	8.4%	8.4%	3.0%	164.3%
24	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
25	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	58.5%	58.5%	67.0%	85.5%
26	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	0.2%	0.2%	1.1%	-320.0%
27	Castigo de Cartera del Año S/MM	40.5	55.5	7.6	13.7%
28	Castigo de cartera 12m / Cartera Activa (Prom.12 m) (%)	0.0	0.0	0.0	14.0%
29	Saldo de Provisiones	452.9	452.9	591.5	69.4%
30	Gasto de Provisiones	-33.2	-33.2	-15.2	154.2%
31	Provisiones / Cartera Atrasada	87.9%	87.9%	100.6%	114.5%
32	Provisiones / Cartera Alto Riesgo	87.6%	87.6%	99.0%	113.0%

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	2022	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
33	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio %	9.7%	9.7%	7.1%	127.2%
34	Costos Operativos 12m / Cartera Min Bruta Promedio %	23.9%	23.9%	17.1%	128.6%
35	Costos Operativos 12m / Ingresos Financieros 12m %	101.5%	101.5%	80.3%	120.9%
36	Costos Operativos 12m / (Ingresos y Servicios Financieros) 12m %	74.0%	74.0%	56.6%	123.5%
37	Gastos de Personal / Ingresos Financieros %	68.6%	68.6%	55.4%	119.2%
38	Gastos de Personal / Gastos de Administración %	69.7%	69.7%	72.1%	103.5%
39	N° de Personal (Oficiales de Negocios)	157	157	145	92.4%
40	Clientes Activos / Oficiales de Negocios	224	224	209	93.1%
41	Cartera Activa / Oficiales de Negocios (S/ Millones)	5.6	5.6	6.2	109.0%
42	Cartera Minorista/ Oficiales de Negocio (S/ Millones)	2.6	2.6	2.8	105.8%

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	2022	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
43	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	9.6%	9.6%	8.8%	92.1%
44	Gastos financieros 12m / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	0.6%	0.6%	0.6%	106.0%
45	Margen Financiero / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	9.0%	9.0%	8.2%	91.2%
46	Gastos de Administración / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	9.4%	9.4%	6.8%	128.2%
47	Gastos de Provisiones / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	-0.9%	-0.9%	-1.7%	199.7%
48	Margen Operativo Neto / Cartera Bruta Promedio 12m (%)	3.5%	3.5%	6.1%	175.0%

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	2022	Meta	Ejecutado	% Cmpl.
49	Resultado Neto 12m / Activos Promedio 12m (%) - ROA	5.3%	5.3%	9.5%	178.5%
50	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio 12m (%) - ROE	7.9%	7.9%	13.2%	167.5%
51	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	21.9	21.9	38.3	174.5%
52	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	87.7	87.7	77.7	88.6%
53	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (S/ Millones)	32.6	32.6	32.6	99.8%
54	Utilidad Neta 12m / Ing. Financieros 12m (%)	25.0%	25.0%	49.3%	197.1%
55	Ratio de Capital Global (%)	58.8%	58.8%	69.7%	118.6%
56	Ratio de Pérdida Patrimonial (%)	-0.9%	-0.9%	-0.1%	192.4%

Información Ejecutada a Diciembre 2022

3.2.6 Gobierno Corporativo

AGROBANCO, como se dijo anteriormente, es una institución de derecho privado regulada y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), supervisada por la Contraloría y tiene como único accionista al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). Como tal, la administración del Banco Agropecuario se rige por su Estatuto, que es aprobado por FONAFE.

El Buen Gobierno Corporativo no sólo se ha convertido en un instrumento para transparentar la gestión, sino que es un aspecto clave en la generación de valor de las organizaciones y en la generación de confianza entre todos sus grupos de interés. En el caso de una institución financiera esto es especialmente relevante, pues es determinante en el acceso a recursos financieros.

El Banco, como parte de la Corporación FONAFE viene impulsando la aplicación de principios de un Código de Buen Gobierno Corporativo, el mismo que fue actualizado en el 2013 y considera lineamientos de la OCDE, CAF, IFC-Banco Mundial, SMV, BVL y el BID. El Código plantea 34 principios agrupados en 06 pilares:

Cuadro 23 Alcance del Código de Buen Gobierno Corporativo

Pilares	Alcance de los Principios
Objetivos	Conducir la empresa con la definición de objetivos estratégicos, con metas medibles y siendo evaluadas por el Directorio.
Marco Jurídico	Contar con políticas de solución de conflictos, de endeudamiento y cumplimiento de obligaciones y compromisos con el grupo de interés.
Derechos de propiedad	Convocatoria y funcionamiento de la Junta General de Accionistas y elección del presidente del Directorio. Registro de titularidad de acciones, transferencias y tipos, así como el tratamiento equitativo de accionistas minoritario y la participación del Estado en el accionariado.
El Directorio y Gerencia	Tener mecanismos de designación de directores. Políticas sobre sus funciones, responsabilidades e independencia. El Directorio y su comunicación con los grupos de interés, y conformación de comités especiales. Designación de los gerentes, sus funciones, responsabilidades y canales de comunicación con el Directorio. Mecanismos de evaluación de Directorio y Gerencia, sus remuneraciones y plan de continuidad de negocio. Reportes del Directorio sobre la situación de Buen Gobierno Corporativo.
Riesgo y ética	Contar con un Sistema de Análisis de Riesgos, con involucramiento del Directorio para su seguimiento y control. Código de Ética y aplicación.
Transparencia	Contar con una Política de Información y mecanismos para su divulgación. Cumplir con estándares contables de la información financiera. Tener políticas sobre auditorías interna y externa. Informar sobre la estructura accionaria del Estado en las empresas públicas, así como de su organización, divulgando los nombres de sus directores y principales funcionarios. Contemplar la participación de agentes externos para solicitar opinión sobre el desempeño del Directorio.

La Corporación FONAFE ha desarrollado una herramienta de autoevaluación con la finalidad de que las empresas del holding puedan ir implementando progresivamente buenas prácticas de buen gobierno corporativo, que también incorpora el Sistema de Control Interno, el Sistema Integrado de Gestión y la Responsabilidad Social. En el caso de AGROBANCO, el cumplimiento de prácticas de buen gobierno corporativo llegó al 82.52% puntaje que nos ha permitido progresar al siguiente nivel de madurez, es decir al nivel AVANZADO, lo cual representa importantes desafíos para la institución en su camino a convertirse en una entidad más reconocida entre sus grupos de interés. En relación con esta autoevaluación destacan algunos temas a desarrollar o mejorar:

- Implementar un Sistema Integrado de Gestión
- Implementar el Plan de Responsabilidad Social
- Implementar canal de denuncias
- Concluir el mapa de riesgos

Desde el año 2020 y en aplicación del Plan de Reestructuración se han realizado mejoras sustanciales en los aspectos de Gobierno Corporativo:

- a. **La Junta General de Accionistas** – FONAFE tuvo una participación decisiva durante el período 2020-2022 con relación al fortalecimiento patrimonial de AGROBANCO por un total de S/ 210 millones de soles como aporte de capital social, lo que permitió mejores condiciones para continuar con el proceso de gestión conducente a la auto sostenibilidad financiera del Banco.
- b. **El Directorio** se ha constituido como un grupo multidisciplinario con especialidad en el sistema financiero, sector de microfinanzas, sector agrario y tecnológico. Se encuentra integrado por cinco miembros, cuya conformación es la siguiente según la Ley N° 30893 del 21.12.2018 de Fortalecimiento de AGROBANCO: i) Tres (3) miembros propuestos por el MIDAGRI, uno de los cuales preside el Directorio (aprobado por el Acuerdo de Directorio N° 001-2020/003-FONAFE). El segundo director es representante de los pequeños productores agropecuarios organizados y, el tercero, tiene la categoría de Independiente elegido por concurso público y, ii) Dos (2) miembros propuestos por el MEF.
- c. **Comités de Directorio:** Se logró instituir tres Comités que desarrollaron un trabajo regular a partir del último trimestre del año 2019: **Auditoría, Riesgos y Remuneraciones**. Los dos primeros supervisaron el trabajo de las Gerencias de Auditoría interna y Riesgos que, a pesar de haber tenido dificultades por falta de personal, desarrollaron un esfuerzo relevante en el control interno de la empresa. Asimismo, a partir de Jul-2021 se creó el **Comité de Activos y Pasivos (ALCO)** que inicialmente dependía de la Gerencia General y pasó ser un Comité del Directorio por la naturaleza de su objetivo, que es el control y manejo de decisiones respecto a los recursos financieros de la empresa.
- d. Se reorganizó la **Gerencia de Auditoría Interna** en Abr-2020, que como órgano de control de la empresa depende del Directorio, fecha a partir de la cual ha desarrollado una intensa actividad para orientar a las áreas responsables en la definición de planes de acción que aseguren la implementación de las observaciones de la SBS, Oficina de Control Interno (OCI), Auditores Externos y Auditoría Interna que ha permitido mejoras en el diseño y efectividad del control para la administración de los riesgos crediticio, operativo y de liquidez del Banco; superándose debilidades de etapas anteriores, así como alcanzar luego de 4 años que el dictamen de los estados financieros auditados del Banco figuren sin salvedades. Asimismo, desde el año 2021 se ha orientado sus actividades a auditar las operaciones crediticias que canaliza el Banco a través de la

Red de Oficinas tanto del Banco como del Fondo AGROPERÚ, así como a la atención y priorización de las denuncias anónimas.

- e. Se implementó la **Oficialía de Cumplimiento** dependiente del Directorio que se ejerce a tiempo completo desde Jul-2019 y, ha puesto en marcha las disposiciones de carácter regulatorio con relación al Sistema de Prevención de Lavados de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT) y, las metodologías sobre el conocimiento del cliente, del mercado, zonas geográficas y, la automatización del registro de operaciones únicas y múltiples.
- f. **El Equipo Gerencial** liderado por la Gerencia General fue reorganizado y tuvo un primer Gerente General titular a partir de Ene-2020. Las demás Gerencias ya cuentan con posiciones titulares, encontrándose pendiente sólo la cobertura de la vacante de la Gerencia de Negocios. Actualmente, esta Gerencia la ejerce un encargado porque el titular ascendió a la Gerencia General hace más de un año.
- g. **Mejoras normativas para la gobernanza:** Se actualizó el Reglamento del Directorio en función a las nuevas normas regulatoria de la SBS en el marco de la Gestión Integral de Riesgos. Igualmente, en el mismo marco se modificaron los Reglamentos de los Comités de Riesgos y del Comité de Activo y Pasivos (ALCO). Asimismo, se aprobaron: las funciones del Sistema de Control Interno (SCI) que fueron asignadas a la Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo, de acuerdo con lo establecido en las modificaciones realizadas a la Política de Control Interno y al Reglamento de Equipos de Implementación del SCI y, se actualizó el Manual de Procedimientos del Sistema de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).

3.2.7 Responsabilidad Social

El Sector de Microfinanzas reconoce que, como parte de sus actividades de responsabilidad social para alcanzar la inclusión financiera y contribuir a los cambios positivos en las vidas de los clientes, los prestadores de servicios financieros deben centrarse en el cliente, además de la sostenibilidad financiera; pues, el desempeño financiero por sí mismo no se traduce necesariamente en beneficios para los clientes. Por consiguiente, para efectos de lograr esos objetivos, se aprobó el Plan de Trabajo de Responsabilidad Social que plantea tres ámbitos a tratar:

- a) **Protección al cliente**, entendida como todas las prácticas de buen trato, transparencia, atención de reclamos, entre otros, que permita proteger a los agricultores de riesgos que vulneren sus derechos.
- b) **Gestión del desempeño social** con estándares universales que tienen como finalidad desarrollar evidencia objetiva respecto del cumplimiento de los grandes desafíos del Banco alineados con la misión institucional. Dichos estándares universales están enfocados en:
 - Definición y medición de objetivos sociales
 - Asegurar el compromiso institucional con el logro de los objetivos sociales
 - Diseñar productos, servicios y canales alineados a las necesidades de los clientes
 - Tratar a los clientes responsablemente
 - Tratar a los empleados responsablemente
 - Equilibrar el desempeño financiero y social

- c) **Aplicación de medidas de ecoeficiencia**, es importante avanzar hacia el diseño de un Plan de Responsabilidad Social de mediano y largo plazo que permita vigilar la implementación de acciones o iniciativas en cada uno de los ámbitos mencionados.

3.3 BENCHMARKING DE LA INDUSTRIA DE MICROFINANZAS

CEPAL realizó un estudio en el año 2002, referido a las experiencias y lecciones de las microfinanzas rurales en América Latina. El estudio fue publicado en el año 2004 y considera tres criterios para medir el éxito de las instituciones o provisión de micro financiamiento: a) Sostenibilidad de los servicios, b) Cobertura y c) Focalización.

a) Sostenibilidad

Los principales factores que miden la sostenibilidad de los servicios son: Las fuentes de fondos, la tasa de recuperación, la captación de recursos del mercado y mecanismos de Información.

De acuerdo con CEPAL (2004) las fuentes de financiamiento en América Latina han sido diversas, fondos obtenidos por líneas de créditos y/o préstamos otorgados por instituciones de desarrollo y/o gobiernos. depósitos captados voluntariamente de los ahorrantes y/o depósitos obligatorios captados de ahorrantes y/o bancos comerciales; Fondos no reembolsables, la emisión de bonos y/o acciones, según se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro 24 Fuentes de Financiamiento en la Agricultura en América Latina

Acreedores	Fondos Préstamos		Depósitos		Fondos en Fideicomiso	Aportes presupuesto	Instrumento de deuda	Acciones
	Comerciales	Concesionales	Voluntarios	Obligatorios				
Donantes		A			B			C
Gobiernos		D				E		F
Ahorrantes			G	H				
Bancos comerciales	I			J				
Mercado financiero							K	L
Autofinanciamiento								M

Fuente: Adaptado de Giehler, Thorsten (1999), p. 3.

Notas: A = Líneas de crédito instituciones desarrollo. B = Fondos no reembolsables. C = Donaciones & capital riesgo. D = Línea de crédito de gobiernos. E = Aportes de presupuesto público. F = Aportes de capital en acciones. G = Depósitos del público. H = Depósitos obligatorios del público. I = Préstamos en condiciones de mercado. J = Depósitos obligatorios por ley a bancos. K = Debentures o bonos. L = Acciones puestas en el mercado financiero. M = Retención de utilidades, capital pagado.

Respecto a la tasa de recuperación, el referido estudio señala que: "...si se obtienen tasas de recuperación por debajo de las normales en la industria financiera, se necesitarán continuas inyecciones de capital fresco, y no se tendrá como hacer frente a las demandas de fondos por los clientes de la institución. Para ello es fundamental que se otorguen los préstamos a tasas reales positivas... las instituciones exitosas de micro financiamiento han sido capaces de obtener recursos de depósitos, esta ha sido una constante, pero no de captar recursos provenientes de emisión de papeles en el mercado de capitales."

Villalobos, I. (2003), citado en CEPAL. (2004), señala que “son pocas las organizaciones (de microfinanciamiento) que son autosostenibles desde el punto de vista financiero, entendiendo como tal que protegen los fondos del efecto inflacionario, cubren sus costos operativos y generan un excedente para expansión. Por otra parte, son pocas las que pueden tener acceso a los recursos financieros en el mercado, lo cual evidencia las pocas posibilidades de sobrevivir sin el apoyo de la cooperación internacional”.

Las conclusiones que realiza el estudio de CEPAL respecto a la sostenibilidad, señalan que: “a) la situación económica general y la situación macroeconómica pueden hacer peligrar los logros obtenidos en cuanto a la recuperación de los créditos de las instituciones de microfinanzas, debido a que en momentos de crisis las microempresas están expuestas a los vaivenes de la economía. Sin embargo, [es posible] enfrentar esta situación en mejor manera [...] y b) la necesidad de cobrar costos reales se torna fundamental para hacer viables las instituciones en el mediano plazo, lo cual requiere de un apoyo inicial, pero acotado en el tiempo y limitado a los objetivos de esa intervención.”

En cuanto a la captación de recursos del mercado, CEPAL (2004) señala que: “...las instituciones exitosas de microfinanciamiento han sido capaces de obtener recursos de depósitos, esta ha sido una constante, pero no de captar recursos provenientes de emisión de papeles en el mercado de capitales.” No obstante, desde el 2009, el acceso al mercado de capitales ha venido habilitando mayores fuentes de fondeo a las instituciones de microfinanzas con mejor desempeño. La SBS ha autorizado programas de emisión de bonos corporativos a Financieras, Mibanco y Cajas Municipales y, desde el 2011, el Perú fue elegido como un país idóneo para invertir en microfinanzas por el entorno de supervisión y regulación a través de la SBS y por contar con profesionales plenamente capacitados y comprometidos con la inclusión financiera.

Cobertura

Kjöllerström, Mónica (2003), citado en CEPAL. (2004), dice que en general la cobertura de los sectores rurales y de la agricultura es bajo. [...] La participación de las instituciones en el microfinanciamiento rural tiene menos cobertura; situación que se replica en el caso de AGROBANCO, cuya cobertura de financiamiento actual sólo del 4%.

Focalización

El estudio de CEPAL (2004), señala que “...la experiencia de la banca de desarrollo mostró que, en la medida que había créditos subsidiados, eran los grupos con más poder de presión e influencia los que obtuvieron esos recursos”, lo cual también se evidenció en AGROBANCO. Sin embargo, este riesgo ha disminuido, en la medida que la Ley de Fortalecimiento del Banco (2018) cambió el segmento de atención crediticia, teniéndose como nueva población meta, exclusivamente a los pequeños productores agropecuarios.

EXPERIENCIAS EN MICROFINANZAS EN LATINO AMÉRICA

A continuación, se presenta una relación de instituciones financieras que cuentan con participación accionaria, cuyos modelos de negocio pueden ser tenidos en cuenta:

Banco do Nordeste – Brasil

Es una institución bancaria **dependiente del gobierno federal brasileño**. Es un banco de desarrollo y su finalidad es **promover el desarrollo sustentable** de la región Nordeste de Brasil a través de la capacitación técnica y financiera de los agentes productivos regionales.

La actuación del Banco del Nordeste en el sector de microfinanzas llegó al medio rural en 2005, con la implantación del producto **Agroamigo, orientado para agricultores familiares**, beneficiarios del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar - Pronaf. El Agroamigo adopta una metodología que posibilita el crédito productivo, orientado y acompañado, la educación financiera y la concientización ambiental de millares de agricultores familiares, caracterizándose como un importante instrumento de generación de renta y trabajo, capaz de combatir la pobreza y reducir las desigualdades sociales y regionales.

En el Agroamigo se destaca el aumento de la **participación de las mujeres** en los financiamientos, principalmente, por el auge de actividades no agrícolas en el medio rural. De esta forma, el número de mujeres y hombres atendidos son casi iguales.

Agroamigo cuenta con 02 sub productos: (1) Agroamigo – Crecer, para los que cuentan con ingresos menores y (2) Agroamigo Más, para aquellos que tienen más rentas. Con ello se busca tener **productos diferenciados** para segmentos de productores que tienen necesidades distintas.

Otro aspecto para destacar de Banco do Nordeste es que cuenta con **firma biométrica**, lo cual mejora la calidad del proceso de contratación, permite operaciones remotas y reduce el costo con la impresión de contratos. Adicionalmente ha desarrollado una solución digital para el productor rural que le permite mejorar la gestión de su emprendimiento y sus operaciones financieras desde su hogar.

Finalmente, algo importante a destacar es la **articulación** que tiene el banco con los distintos programas federales:

- Programa de adquisición de alimentos. Consiste en la compra directa de los productos de la agricultura familiar y donación simultánea para las entidades e instituciones registradas
- Programa de Asistencia Técnica. Es un servicio gratuito, orientado a los agricultores familiares, de educación no formal, de carácter continuo, que promueve la utilización de técnicas modernas de producción, mejor gestión, producción, mejoría y comercialización de la producción
- Programa Nacional de Alimentación Escolar. Mínimo 30% de los recursos deberá utilizarse en la compra de productos que se adquieren de la agricultura familiar.
- Proagro Más. Modalidad de seguro del Gobierno Federal contra imprevistos climáticos, creado en el ámbito del Programa de Garantía de la Actividad Agropecuaria (Proagro), que tiene por objetivo atender productores vinculados al Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (Pronaf) en las operaciones de costeo agrícola.

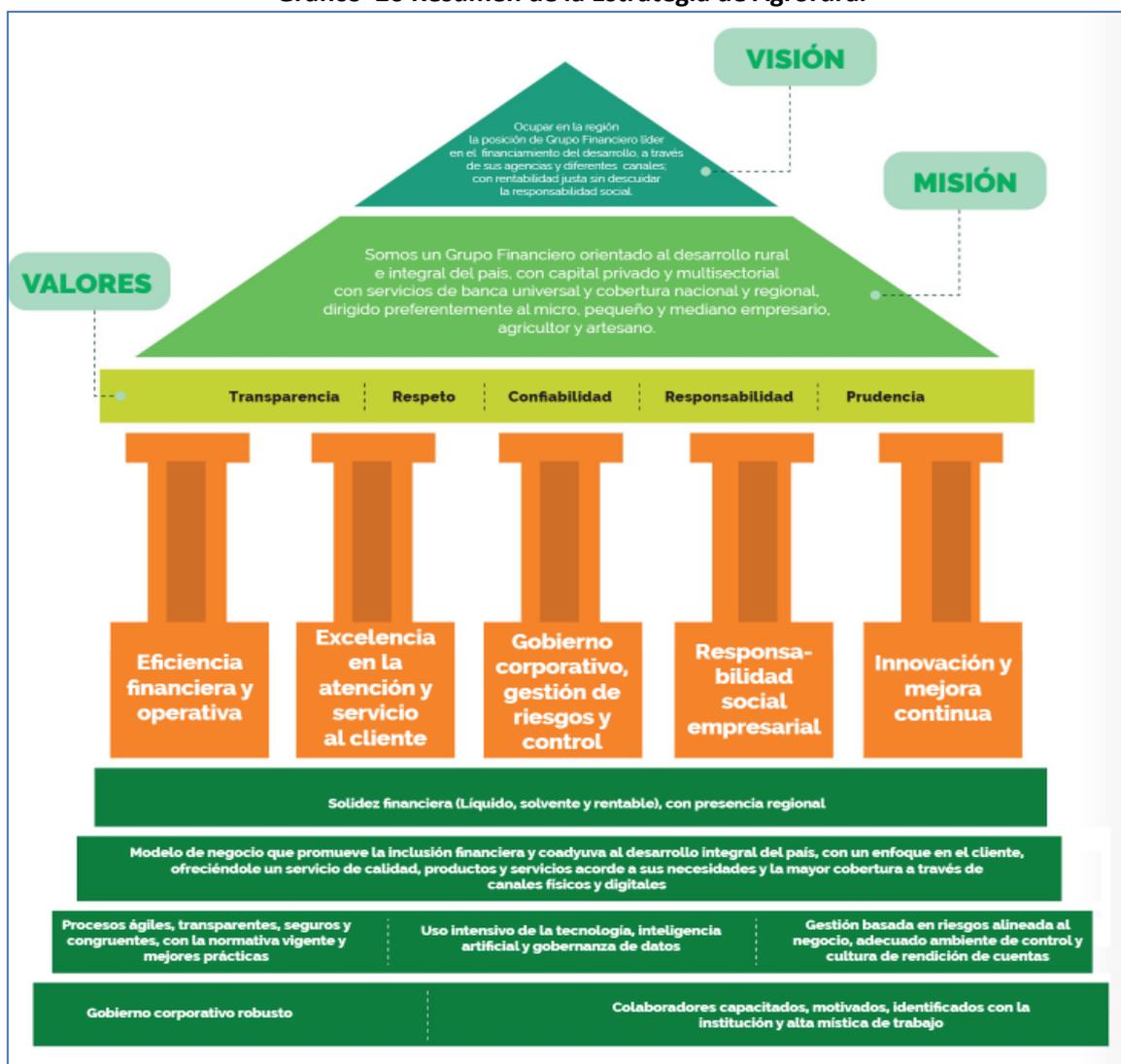
Banrural

Es un banco guatemalteco, perteneciente a una sociedad anónima de carácter mixto, con una participación accionaria diversa en el que el 17% está a manos del Estado y el resto a diferentes entidades e incluso organizaciones vinculadas al desarrollo agropecuario. Su mercado objetivo es el pequeño agricultor y los artesanos. Tiene alianzas estratégicas con productores, proveedores de insumos y comercializadores, es el principal captador de remesas y además brinda servicios de cuentas corrientes, seguros, etc. a personas y empresas.

No obstante, la propuesta de valor para la inclusión financiera de Agrorural se focaliza en: a) Productos y servicios, de clase mundial) Ética y transparencia (no cobros escondidos), c) Tecnología y, d) Asesoría (Política “conoce a tu cliente”). Los créditos están orientados a:

- a) Actividades productivas: agrícola, pecuaria, silvicultura: Compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, animales, vacunas, comida y otros insumos para la crianza de aves y ganado.
- b) Actividades económicas que giran alrededor de la agricultura: Compradores y vendedores de frutas, minoristas y mayoristas u otras inversiones que permitan una menor vulnerabilidad de los clientes.
- c) Necesidades de consumo.

Gráfico 26 Resumen de la Estrategia de Agrorural

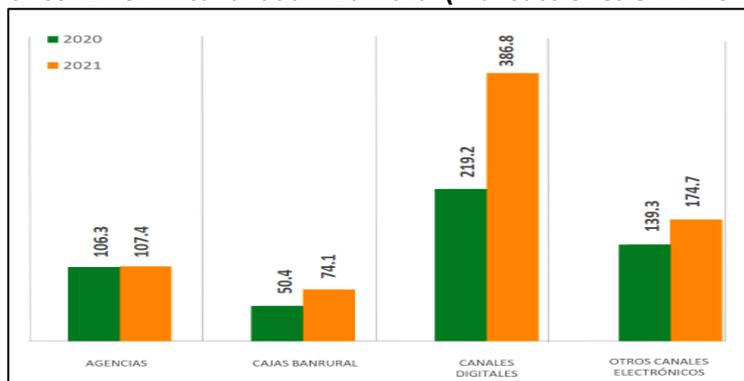


Fuente: BANRURAL. Memoria 2021

La estrategia de Banrural se ha basado en el crecimiento horizontal con canales físicos y virtuales. Para tal efecto ha abierto las “Cajas Banrural”, que consisten en puntos de atención ubicados en establecimientos comerciales. En el 2014 existían 1,072 agencias, estas se han concentrado en 821 y

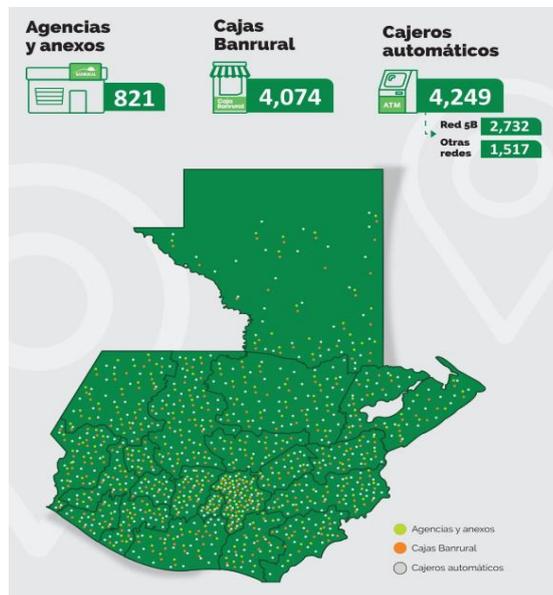
por el contrario las “Cajas Banrural” pasó de 2,188 a 4,074. Adicionalmente, en las agencias bancarias se han instalados los “kioskos Banrural” que constituyen un canal virtual para educar al cliente en el uso de productos y servicios y para uso de las personas que no cuentan con internet o equipos para realizar sus operaciones desde sus teléfonos u hogares. (Ver gráficos siguientes).

Gráfico 27 Omnicanalidad – Banrural (Transacciones en millones)



Fuente: BANRURAL. Memoria anual 2021

Gráfico 28 Puntos de servicio de Agrorural



Fuente: BANRURAL. Memoria anual 2021

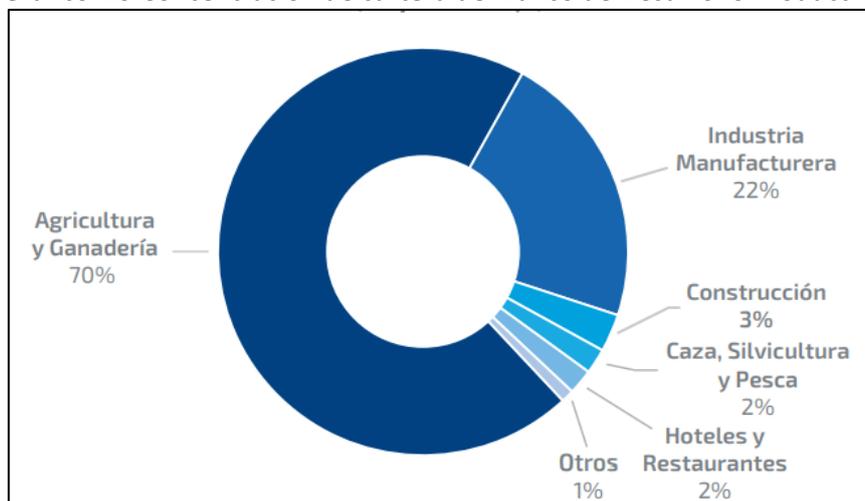
En Guatemala, Banrural es pionero en la instalación de cajeros automáticos multilingües con identificación biométrica, que dan las instrucciones orales a los clientes en su idioma natal, utilizando una tarjeta de débito especial que reconoce el idioma y ofrece apoyo audiovisual en el sitio. Al margen de usar huellas digitales como mecanismos de seguridad y autenticación, este tipo de cajeros permite el acceso a personas analfabetas y maya-hablantes a los servicios bancarios formales.

Banco de Desarrollo Productivo - BDP (Bolivia)

El 80% de sus acciones son propiedad del Estado Plurinacional de Bolivia y 20% del Banco de Desarrollo de América Latina - CAF. Operativamente trabaja en primer piso, segundo piso y asistencia técnica; y como banco fiduciario administra patrimonios autónomos públicos y privados, con una calificación de riesgo AAA.

En consistencia con su visión, el Banco de Desarrollo Productivo combina las actividades de financiamiento con las de asistencia técnica, bajo la concepción de que ésta es clave para lograr que el financiamiento tenga impacto en elevar la productividad, incrementar la producción y disminuir los riesgos. Concentra el 70% de sus operaciones de primer piso en la actividad agropecuaria y el 63% de la cartera corresponde a PYMES. El 75% corresponde a clientes del área rural y el 71% corresponde a clientes del género masculino.

Gráfico 29 Concentración de cartera del Banco de Desarrollo Productivo



Fuente: Banco de Desarrollo Productivo. Memoria 2021

El Banco destaca por sus **servicios no financieros que se ofrecen**, enfocados en:

- El Programa de **Educación Financiera**, tiene el objetivo de informar y educar a los consumidores financieros sobre los Servicios Financieros y los Servicios No Financieros que ofrece el banco a través de canales digitales.
- Asistencia Técnica Genérica**, en temas de Inclusión Financiera -Tecnológica, Gestión Comercial – Empresarial y Gestión Productiva - Cambio Climático, que busca contribuir a la reducción de las barreras para la inclusión financiera. El asesoramiento personalizado o la capacitación permite fortalecer capacidades y orientar a pequeños productores en aspectos financiero-administrativos, productivos, comerciales, organizativos, entre otros.
- Asistencia Técnica Especializada** en mejorar los procesos productivos, comerciales y/o de servicios de las actividades económicas. Se priorizan sectores de Riego, Semillas, Cuero, Madera, Metalmecánica y Turismo. Se trabaja en asesoramiento con técnicos locales, adopción de tecnologías e innovaciones tecnológicas apropiadas a la zona y, en acceso a mercados.
- Servicios de Información** que utilizan soluciones: para acercar a los productores al mercado, planificar sus actividades e información climática.

- e) **Proyectos de Innovación Productiva**, a través de una incubadora de negocios BDP Lab, articu que articula el financiamiento.
- f) Proyectos con impacto social y ambiental, bajo la lógica de la economía circular. I Sara, Luribay y Tomina y otras actividades de responsabilidad social.

Banco Estado (Chile)

El Banco Estado de Chile es un banco nacional que ofrece productos a diferentes segmentos, destacando el sector agrícola, incluyendo a micro y pequeñas empresas. Entre sus productos destacan el financiamiento de:

- Ciclo agrícola y adquisición de todos los agro insumos y mano de obra, mediante el crédito de Capital de Trabajo de Temporada, con plazos de hasta 18 meses.
- Inversiones de mediano y largo plazo como la compra de maquinaria e implementos agrícolas, construcción de bodegas, compra de vientres, colmenares., construcción de invernadero, compra de animales, entre otras alternativas.
- Reconversión parcial del terreno agrícola, ejecución de las obras en programas con un subsidio del Ministerio de Agricultura, con créditos de enlace para obras de riesgo y recuperación de suelos degradados que cubren hasta el 90%.

Conclusiones del Banchmarking

- Los bancos estatales con participación total o parcial en el patrimonio, dedicados a las microfinanzas pueden ser rentables y brindar una oferta de valor adecuada que satisface las necesidades de los clientes.
- La transformación digital es vital en el proceso de desarrollo institucional de la entidad y en el desarrollo empresarial de los clientes.
- La articulación con entidades públicas o sociales vinculadas al desarrollo del sector agropecuario, favorecen al desarrollo del pequeño productor agropecuario y en consiguiente a su evolución como cliente que puede acceder a otros tipos de créditos.
- Los servicios no financieros de asistencia técnica y educación financiera y la articulación con proveedores, productores y comercializadore contribuyen en la gestión de los negocios de los pequeños productores agropecuarios.
- La participación en programas nacionales es importante a fin de canalizar el apoyo que el gobierno diseña para los sectores rurales.
- El financiamiento de los clientes agropecuarios puede considerar todas sus necesidades, incluyendo las de consumo y otros factores de producción que tienen impacto directo en los resultados de la actividad agrícola, como los sistemas de riesgo o la articulación con los mercados, ente otros.

3.4 GRUPOS RELEVANTES

Los grupos relevantes son aquellos individuos o grupos, que se encuentran a nivel interno o externo, cuyos objetivos dependen de lo que haga la institución y de los que, a su vez dependen de la misma. Cada grupo de interés toma una posición particular respecto al (los) objetivo(s) de la institución y, pueden estar a favor o en contra del objetivo planteado. De la administración de las relaciones dependerá si se puede cumplir el o los objetivos, y el cumplimiento de éstos permitirá que se logre la visión que se ha trazado la institución. Es por ello, la importancia de conocerlos y anteponerse a lo que piensan, de manera de poder actuar, directa o indirectamente, para cambiar su posición, en caso ésta no sea favorable para nuestros intereses.

La estrategia de una institución pública debe buscar lograr la legitimidad de su accionar frente a la ciudadanía con la generación de valor público y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Para ello, primero se debe identificar claramente quiénes son los grupos (o actores) relevantes y seguidamente, definir qué es lo que ellos están esperando recibir de la institución para sentirse satisfechos con su accionar. Sobre esta base se construye una propuesta de valor para cada uno de ellos. La estrategia para lograr legitimidad se enfoca, entonces, en cumplir la promesa efectuada.

En ese marco, los Grupos Relevantes de AGROBANCO son: El Pequeño Productor Agropecuario, El Estado, los colaboradores y Otros. En el cuadro siguiente se define quienes conforman cada uno de estos grupos.

Cuadro 25 Principales Grupos Relevantes de AGROBANCO

Grupo	Definición
Clientes	El Banco Agropecuario prioriza sus operaciones de crédito hacia los pequeños productores agropecuarios (individual o asociados), Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas, Empresas Comunales y Empresas Multicomunales de Servicios Agropecuarios.
Estado	Cualquier institución o entidad pública que define políticas públicas, normativas, que puedan influir en AGROBANCO.
Colaboradores	Personal que labora en AGROBANCO bajo cualquier modalidad, temporal o permanente
Otros	Comprendido por todas las instituciones, organismos, empresas, proveedores, organizaciones no comprendidas en los grupos anteriores.

Cuadro 26 Grupos Relevantes de AGROBANCO

Grupo	Sub Grupo	Definición
Clientes	Pequeño productor agropecuario (individual y/o asociado)	Clientes del Banco, a quienes el banco le brinda el servicio de crédito agropecuario. Comprende a la pequeña agricultura familiar que poseen hasta un máximo de 10 hectáreas. El pequeño productor agropecuario puede presentarse en forma individual o en forma asociados.
Estado	Gobierno Nacional- Gobiernos Regional – Local	Instituciones públicas encargadas de la administración a nivel regional o local. Poseen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Ejemplos: Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobiernos Locales
	FONAFE	El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) es una empresa de derecho público, adscrita al sector Economía y Finanzas. Fonafe es el único accionista de AGROBANCO. Tiene como función normar, dirigir, controlar, supervisar la actividad empresarial, aprobar el presupuesto de la empresa, entre otros.
	MIDAGRI ²³	Organismo público rector en materia agraria. Define las orientaciones, de mediano y largo plazo, en favor del desarrollo sostenible de la agricultura, con la finalidad de activar el desarrollo y la inclusión social en beneficio de la población rural.
	Organismos rectores/ regulador	Instituciones encargadas de la regulación, fiscalización, administración, seguimiento, control y supervisión de las actividades de la institución (MEF, SBS, Contraloría)
Colaboradores		Funcionarios, trabajadores, personal contratado por la institución bajo las diferentes modalidades.
Otros	Proveedores	Empresas o personas naturales que abastecen a la institución de bienes o servicios.
	Instituciones académicas	Institución académica de nivel superior, técnico en el país o exterior.
	Otros organismos/ instituciones, asociaciones	Banca múltiple, Banca de Fomento, Cooperativas, Cooperación Internacional, Cámara de Comercio de Lima, etc.

²³ MIDAGRI. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/institucional> (acceso el 2/8/2022)

Grupo	Sub Grupo	Definición
	Medios / Líderes de opinión	Medios de comunicación que informan, comunican, de forma masiva (tv, radio, medios impresos) a grupos sociales pequeños (periódico local o institucional). Líder de opinión, persona o institución que ejerce influencia sobre la actitud o conducta de la Ciudadanía.
	Organismos de Defensa al Ciudadano	Organismos que tienen como objeto la defensa de la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos. Ejemplo: Defensoría del Pueblo, Frentes de Defensa.

Elaboración: propia

3.5 MATRIZ FODA

Cuadro 27 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>Tener a FONAFE como accionista, una corporación sólida financieramente, le permite proyectar confianza al sistema financiero y, llegado el caso, acceder a fondos y/o garantías para su fortalecimiento patrimonial en caso de emergencia y/o para sostener su crecimiento. Por otro lado, se tiene acceso a las iniciativas corporativas que contribuyen a la eficiencia operativa y buenas prácticas de gestión.</p>	<p>El Estado como propietario del Banco, por la complejidad de la normatividad y controles que se les exige a organizaciones de este tipo, que burocratizan su accionar. También por las injerencias políticas que pueden presentarse y poner en riesgo la dirección estratégica.</p>
<p>Conocimiento del mercado de Pequeños Productores Agropecuarios, sus necesidades y riesgos asociados a su actividad productiva.</p>	<p>Escasa cercanía con la clientela, dada la aún limitada cantidad de oficiales de negocios.</p>
<p>Metodología de evaluación crediticia por productos y con condiciones favorables de plazo y tasa de interés, lo que le permite desarrollar un abordaje especializado en microfinanzas rurales.</p>	<p>Demora en la implementación de nuevos productos, falta identificar todas las necesidades del pequeño productor agropecuario que permita generar el diseño de nuevos productos, lo que dificulta abordar las necesidades de los pequeños productores agropecuarios.</p>
<p>Gobierno corporativo con avances en la profesionalización de su plana directiva y la implementación de controles de gestión (institucionalización de comités de auditoría, riesgos, remuneraciones, entre otros) que ayudan a brindar confianza sobre la gestión del banco.</p>	<p>Créditos con límites de financiamiento, debido a la Ley, lo cual no permite atender todas las necesidades financieras, limitándonos en el acompañamiento de forma integral del desarrollo de las microfinanzas rurales.</p>
<p>Experiencia de la plana directiva y gerencial en la gestión de las microfinanzas rurales y desarrollo del sector agropecuario.</p>	<p>Red de canales de atención insuficiente para atender a los clientes rurales más alejados y dispersos, lo cual dificulta la interacción con ellos (captaciones, desembolsos, cobros, etc.).</p>
<p>Oficiales de Negocio especializados en microfinanzas agropecuarias, conocedores de la problemática y necesidades de los pequeños productores agropecuarios.</p>	<p>Procesos manuales y burocráticos que limitan una operación más rápida y flexible hacia el cliente, lo cual puede perjudicarlo ya que el crédito está destinado a capital de trabajo.</p>
	<p>Cultura organizacional en tránsito de una mentalidad de crisis hacia una de desarrollo del negocio, que busca revertir no solo los malos resultados del pasado sino también reconstruir su imagen y reputación.</p>
	<p>Core bancario desfasado, con más de 20 años que limita la rapidez del proceso crediticio afectando el tiempo de atención de los clientes, la eficiencia y productividad del banco.</p>

Fortalezas	Debilidades
	La mala reputación que aún persiste por sus antecedentes financieros negativos, lo cual no le permite acceder a otras fuentes de financiamiento.

Fuente: Taller de Diagnóstico, análisis de la Cadena de Valor y entrevistas con funcionarios de AGROBANCO

Cuadro 28 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Nicho de mercado con potencial para el desarrollo de las microfinanzas rurales: <ul style="list-style-type: none"> - 1 millón de pequeños productores agropecuarios propietarios que administran entre 1 a 10 Ha. - Muchos no bancarizados, con necesidades de financiamiento y de otros servicios financieros. - 75% son propietarios - 30% mujeres 	Actividad agropecuaria con riesgos inherentes: <ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático, plagas, enfermedades - Sequías y friajes - Incremento de precios de insumos - Variación de precios de productos - Conflictos sociales - Injerencia política, que afecta los programas o proyectos orientados al desarrollo productivo del sector agropecuario. - Larga cadena de intermediarios
Existencia de la Política Nacional de Inclusión Financiera (Decreto Supremo No. 255- 2019-EF) que reconoce la existencia de una población con bajo nivel de acceso y uso de servicios financieros de calidad y busca generar su inclusión.	Nicho de mercado (Pequeños Productores Agropecuarios) con problemas: <ul style="list-style-type: none"> - Baja productividad (necesitan asistencia técnica) - Baja asociatividad de los PPA - Bajo nivel educativo del PPA - Baja conectividad en las zonas rurales donde habitan y desempeñan su actividad agropecuaria
Desarrollo de cadenas de valor agropecuaria promovidas por entidades del Estado , a través de sus diferentes programas, proyectos o unidades ejecutoras (Agrorural, SENASA, Sierra Azul, Sierra y Selva Exportadora, Mincetur, INIA, etc.) que brindan asistencia técnica y con quienes AGROBANCO podría articular para beneficiar al Pequeño Productor Agropecuario.	Inestabilidad institucional y política en el país (6 ministros de agricultura en el año 2022) que pone en riesgo la orientación de los programas que el Estado tienen para favorecer el desarrollo productivo de los pequeños productores agropecuarios.
Significativos avances tecnológicos que favorecen la transformación digital (incremento del uso de teléfonos inteligentes, surgimiento de FINTECHs, etc.)	Persistencia del déficit público , que puede poner en riesgo el mantenimiento y/o crecimiento del FIFPPA e inversiones por parte de FONAFE.
	Inflación en aumento , que genera sobrecostos en la actividad agropecuaria, ampliando las brechas entre el crédito obtenido por el pequeño productor agropecuario y su necesidad total de financiamiento.

Oportunidades	Amenazas
	Limitadas opciones de seguros para la actividad agrícola e inexistencia de ellas para la actividad pecuaria

Fuente: Taller de Diagnóstico y entrevistas con funcionarios de AGROBANCO

4 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

4.1 PROPUESTA VALOR

La Propuesta de Valor es la ventaja que ofrece el Banco a un cliente, para que esté opte por una u otra empresa financiera. El cliente tomará la decisión de escoger la entidad financiera de su agrado, en función a los atributos que permitan solucionar su necesidad financiera

Sin una propuesta de valor que tenga atributos específicos que ofrecer al segmento de mercado elegido, es poco probable tener éxito en mejoras de evaluación crediticia, procesos y requisitos y políticas de crédito y, sobre todo, contar con ventaja competitiva respecto a sus competidores. Por lo tanto, constituya en el eje transversal de su planeamiento estratégico.

Cuadro 29 Atributos de la Propuesta de Valor

Propuesta de Valor	
Menor tasa	El Pequeño Productor Agropecuario valora que la tasa sea la más baja del sistema financiero. Razón por la cual hacen lo posible para no perderla pagando a tiempo su crédito.
Rapidez	El Pequeño Productor Agropecuario valora una solución financiera que permita que el tiempo de procesamiento entre solicitud y desembolso tenga un tiempo máximo de cuatro (4) días.
Simplicidad	El Pequeño Productor Agropecuario valora que el proceso de atención sea simple, sin mucha tramitología y que le permita un fácil acceso al crédito.
Menor costo de transacción para el cliente	El Pequeño Productor Agropecuario valora que el servicio financiero no le genere sobre costos, como el tiempo invertido en trámites, costos de movilización (para retirar y pagar) y el costo de oportunidad que se pueda generar producto de no recibir el desembolso en la fecha comprometida.

<p>Servicio financiero responde a las necesidades y expectativas del cliente</p>	<p>El Pequeño Productor Agropecuario valora que las soluciones financieras sean diseñadas considerando las características de la actividad agropecuaria, como el ciclo productivo, costos, rendimientos, riesgos, mercado, entre otros, así como la evolución de su negocio.</p>
<p>Relacionamiento con el cliente</p>	<p>El Pequeño Productor Agropecuario valora que el personal que los atiende les genera confianza, credibilidad y empatía.</p>

4.2 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

4.2.1 VISIÓN

La visión es una imagen de lo que la organización quiere lograr ser en el largo plazo y pretende ser un objetivo ambicioso para alcanzar con la estrategia. La empresa ha definido la siguiente:

Gráfico 30 Visión Propuesta para AGROBANCO

Ser un banco solvente, confiable y rentable que promueve la inclusión financiera de los pequeños productores agropecuarios a través de las microfinanzas rurales, con servicios digitales y personal comprometido.

4.2.2 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa y describe el rol central, la población objetivo y los productos y/o servicios que se le brindan. La misión definida para el periodo 2022-2026 es la siguiente:

Gráfico 31 Misión Propuesta para AGROBANCO

Somos un banco que impulsa el crecimiento de los productores de la agricultura familiar, con servicios financieros que facilitan su acceso a oportunidades de desarrollo

4.2.3 VALORES

Los valores guían el comportamiento de la empresa y son necesarios para conducirla hacia el logro de sus objetivos estratégicos. AGROBANCO comparte los valores corporativos de FONAFE²⁴ y adicionalmente cuenta con otros que se complementan. Se han definido los siguientes valores:

Cuadro 30 Valores para AGROBANCO

Valor	Descripción
Compromiso	Somos una entidad financiera que está comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores y de nuestros clientes, los pequeños productores agropecuarios, a los que servimos a través de nuestra red de agencias en el país y velamos por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.
Excelencia en el servicio	Desarrollamos de manera íntegra e innovadora servicios financieros que contribuyan al desarrollo de los pequeños productores agropecuarios, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos y servicios promoviendo la agilidad, simplicidad y eficiencia.
Integridad	Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestra identidad y la corporativa. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza para co-crear.
Trabajo en equipo	Generamos un ambiente colaborativo que nos permita avanzar como institución hacia el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.
Innovación	Promovemos la creatividad y rompemos los paradigmas que permitirán la mejora de nuestros servicios, orientados a la generación de valor, en beneficio de nuestros colaboradores y clientes.
Alto desempeño	Buscamos generar una mayor eficiencia y eficacia en nuestro accionar, a fin de lograr los resultados propuestos. Ello implica que las personas en los diferentes niveles de la organización tienen claro cuáles son sus metas y direccionan sus esfuerzos y recursos hacia el cumplimiento de estas.

Fuente/Elaboración: Propia

²⁴ Valores Corporativos de FONAFE: Compromiso, Excelencia en el servicio, Integridad.

5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia diseñada para el periodo 2022-2026 tiene como objetivo apuntar al logro de la Visión, que como se ha expuesto en el acápite anterior, busca el desarrollo de los Pequeños Productores Agropecuarios (PPA), con aspectos que deben ser abordados para la creación de valor. De esta manera, la institución logra obtener mayor legitimidad ante la población, dada su condición de empresa pública que lleva a cabo una política de Estado vinculada a la inclusión financiera.

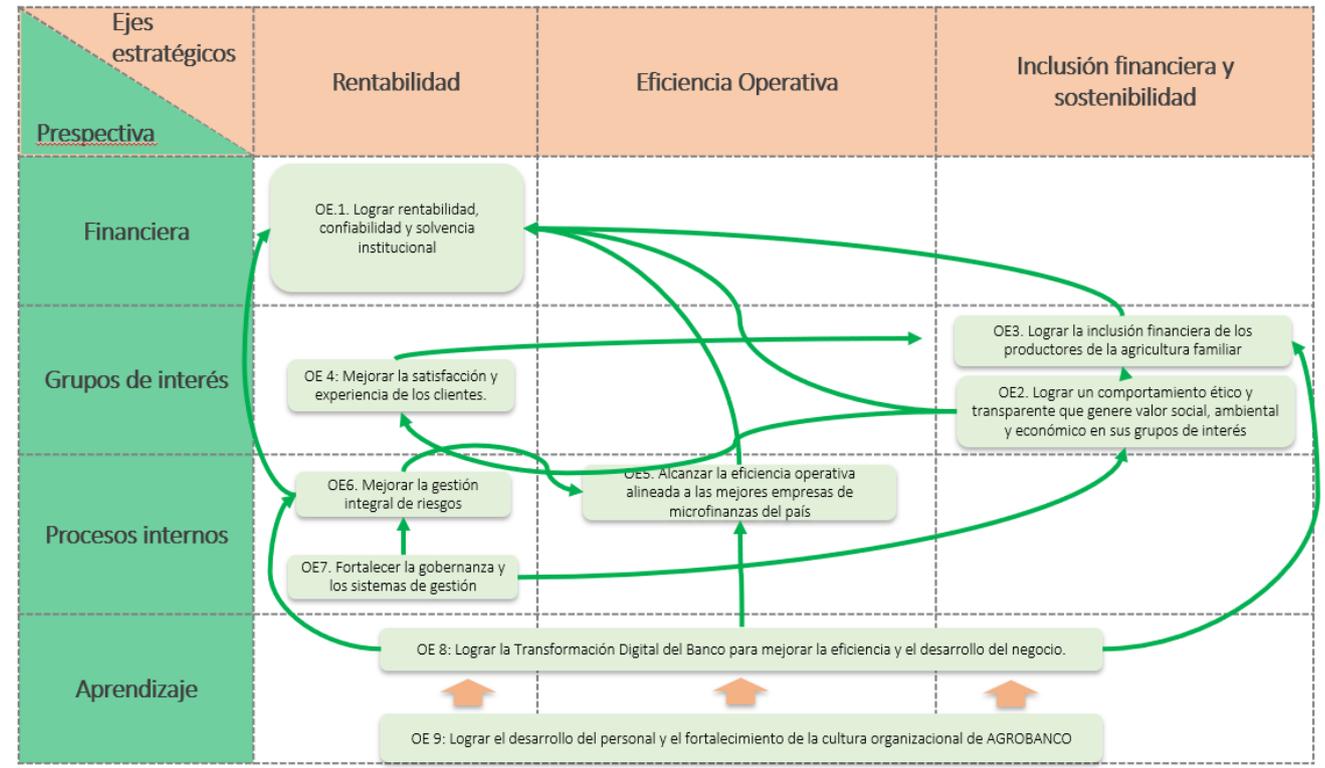
5.1 MAPA ESTRATÉGICO

El despliegue de la estrategia se ha efectuado utilizando la metodología del Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta permite expresar el plan estratégico a través de un conjunto coherente y articulado de objetivos estratégicos, cuya lógica comunica cómo se pretende alcanzar la visión. Los objetivos estratégicos son agrupados en cuatro perspectivas. Las perspectivas definidas han sido: Financiera, Grupos Relevantes, Procesos y Capacidades, las cuales son las apropiadas para la empresa, que debe crear valor a sus clientes, a la comunidad y para sí misma.

Las líneas estratégicas que orientarán el accionar de AGROBANCO son:

- a) La **rentabilidad** que dependerá de la capacidad de generación de ingresos financieros con la mayor cobertura posible de la demanda potencial de créditos, la diversificación de las fuentes de fondeo y la asunción de un apetito y tolerancia al riesgo adecuados.
- b) La **eficiencia operativa** se logrará a través de cuatro ejes: i) El crecimiento de la escala de operaciones, cuyos resultados se observan en las proyecciones financieras del presente Plan, ii) La estructura de costos, iii) La estrategia operacional que está orientada a la optimización de procesos y, iv) La productividad de los involucrados en el crecimiento de la cartera (Oficiales de Negocios)
- c) La **inclusión financiera y sostenibilidad**, implica que el Banco realice esfuerzos en las tres dimensiones establecidas para ello: acceso, uso y calidad del servicio. Este aspecto está directamente vinculado al equilibrio que el Banco debe lograr entre el objetivo financiero (utilidades) y el objetivo social (desarrollo de los PPA y desempeño social y del medio ambiente).

En el gráfico siguiente se presenta el Mapa Estratégico de AGROBANCO que esquematiza la estrategia planteada en la forma de 9 objetivos estratégicos, organizados en cuatro perspectivas:

Gráfico 32 Mapa Estratégico de AGROBANCO


6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MATRIZ ESTRATÉGICA

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro 31 Objetivos Estratégicos

Objetivo	Descripción
OE1. Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional.	Se busca que AGROBANCO pueda ser una institución autosostenible en el largo plazo, generando confianza en sus grupos de interés.
OE2. Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico en sus grupos de interés	Se espera que la estrategia de Sostenibilidad de AGROBANCO asegure un comportamiento ético, transparente y ecoeficiente en la conducción de sus operaciones, orientadas a cubrir la brecha de inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar. Se estima que con ello se logrará un desempeño económico con impacto positivo.
OE3. Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Se busca que AGROBANCO pueda cumplir su rol de financiar la cadena de valor agropecuaria logrando incluir financieramente a través del acceso al crédito, a los pequeños productores de la agricultura familiar; estableciéndose progresivamente el cumplimiento de las dimensiones de uso y calidad con enfoque de género, cultural y territorial.
OE 4: Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.	Se busca que AGROBANCO sea reconocido por sus clientes a través de los atributos de su propuesta de valor: menor tasa, rapidez y simplicidad , contar con oferta de productos alineados a las necesidades de la actividad agropecuaria, menores costos de transacción y, asesoría técnica y financiera con personal especializado .
OE5. Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	<p>La eficiencia operativa se logra por: a) la vía de los ingresos y, b) por la vía de los costos.</p> <p>En ese sentido, por la vía de los ingresos una mejor eficiencia operativa se logrará facilitando el crecimiento de los ingresos financieros, con el aumento de la escala de operaciones crediticias y, ampliando la cobertura con la penetración de los mercados actuales y la cobertura de la demanda en otros mercados.</p> <p>Por la vía de los costos, la eficiencia mejorará con la optimización de los procesos operativos, el uso de la tecnología y una organización ágil y no burócrata que tenderá a disminuir los costos de transacción de los clientes</p>
OE6. Mejorar la gestión integral de riesgos	Perfeccionar el conocimiento de variables que configuran una tecnología crediticia que considera aspectos particulares relacionadas con la actividad agropecuaria (riesgo climático, operacional, comercial, moral, etc.), permitiendo el otorgamiento de créditos con una certidumbre razonable respecto de su recuperación. Por otro lado, avanzar en el fortalecimiento de la Gestión de Riesgo Operacional, que cobra relevancia dada la perspectiva de crecimiento del Banco y el aseguramiento de la continuidad de las operaciones ante un escenario de emergencia.

Objetivo	Descripción
OE7. Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Busca impulsar un modelo de dirección empresarial ético y transparente que genera confianza a sus grupos de interés, tomando como base las normas y expectativas de FONAFE, SBS, CGR y MIDAGRI.
OE 8: Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio.	Se busca que AGROBANCO incorpore herramientas de transformación digital en sus diferentes procesos, de manera que se reduzcan los tiempos y costos y mejore la calidad. Todo ello redundará en la satisfacción de sus clientes, en la mejora de la eficiencia operativa y administrativa, entre otros.
OE 9: Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	Lograr el fortalecimiento del recurso humano contando con colaboradores que mejoran sus competencias, incrementan su compromiso y sean resilientes para enfrentar los cambios; sobre la base de cultivar los valores y principios que forman parte de la cultura organizacional.

6.2 MATRIZ ESTRATÉGICA

El Balanced Scorecard de AGROBANCO, instrumento de planeamiento que se desarrollará a continuación, permitirá a través de la Matriz Estratégica conocer los objetivos estratégicos institucionales indicados en el capítulo anterior, conjuntamente con sus indicadores, responsables y metas anuales para el período del PEI 2022-2026

- Seguidamente, en la próxima sección se analizarán las Acciones Estratégicas que respaldan la Matriz respectiva y, en los Anexo se dispondrá de: Indicadores de la Matriz Estratégica del PEI que están relacionados con los Objetivos Estratégicos Institucionales de AGROBANCO alineados al PEC de FONAFE
- Indicadores de Desempeño Institucional, que corresponden a las mejores prácticas y clasificación de riesgo de las entidades financieras y se informan trimestralmente a la SBS.

Cuadro 32 Matriz Estratégica de AGROBANCO

Perspectiva	Objetivo Corporativo de FONAFE		Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Indicadores	Fórmula de Cálculo	RESPONSABLE	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		METAS				
										Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
FINANCIERA	OEC1	Incrementar el valor económico y presupuestal	OEI 1	Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional.	ROA	(Resultado Neto de 12 meses / Promedio de Activos de 12 meses) x 100	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / División de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	4.55%	2021	-8.85%	9.52%	8.09%	6.81%	8.87%	9.34%
					ROE	(Resultado Neto de 12 meses / Promedio de Patrimonio de 12 meses) x 100	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / División de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	4.55%	2021	-18.31%	13.24%	10.29%	8.16%	10.70%	11.50%
					Ratio de Capital Global	Patrimonio Efectivo / (APR de Crédito + APR de Mercado + APR Operacional)	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / División de Finanzas y Tesorería	Porcentaje	4.55%	2021	54.07%	69.67%	75.90%	66.02%	62.28%	57.95%
GRUPOS DE INTERÉS	OEC2	Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2	Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés	Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Cálculo realizado por el aplicativo SISMAD de FONAFE	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo	Porcentaje	4.55%	2021	13.89%	16.67%	30.56%	31.00%	33.00%	35.00%
	OEC3	Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3	Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Porcentaje de clientes bancarizados	Total de pequeños productores agropecuarios bancarizados dentro del año / Total de pequeños productores agropecuarios atendidos con	Gerencia de Negocios	Porcentaje	4.55%	2021	19.00%	15.02%	19.00%	20.00%	22.00%	25.00%

Perspectiva	Objetivo Corporativo de FONAFE		Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Indicadores	Fórmula de Cálculo	RESPONSABLE	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		METAS				
										Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
						desembolsos dentro del año.										
					Número de nuevos clientes Minoristas	Número de nuevos clientes Minoristas (clientes con créditos desde agosto del 2018)	Gerencia de Negocios	Número	4.55%	2021	19,800	27,185	35,582	58,623	69,035	80,517
					Participación de mujeres en la cartera de créditos	Número de desembolsos a mujeres / Número total de desembolsos	Gerencia de Negocios	Porcentaje	4.55%	2021	25.80%	27.48%	32.00%	35.00%	38.00%	41.00%
					Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista	(Stock de Cartera Minorista- Stock de Cartera Minorista Año Anterior) / Stock de Cartera Minorista Año Anterior	Gerencia de Negocios	Porcentaje	4.55%	2021	255.09%	48.74%	42.51%	49.78%	17.76%	16.63%
	OEC3	Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 4	Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.	Porcentaje de Satisfacción de clientes	Número de clientes satisfechos con la propuesta de valor de AGROBANCO / Total de clientes encuestados	División de Marketing e Imagen	Porcentaje	4.55%	2021	S.D.	S.D.	60.00%	70.00%	72.00%	75.00%
PROCESOS INTERNOS	OEC10	Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 5	Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	Eficiencia Operativa respecto a la cartera	Costo Operativo 12 meses / Cartera Bruta Promedio %	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / Gerencia de Transformación Digital e Innovación	Porcentaje	4.55%	2021	5.61%	7.09%	7.13%	8.46%	8.62%	8.90%

Perspectiva	Objetivo Corporativo de FONAFE		Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Indicadores	Fórmula de Cálculo	RESPONSABLE	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		METAS				
										Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
					Cientes gestionados por Oficial de Negocio	Número de clientes gestionados / Número de Oficiales de Negocios	Gerencia de Negocios	Número	4.55%	2021	156	179	129	168	196	209
					Número de puntos de atención	Número de agencias + Establecimientos de Operaciones Básicas al cierre del año	Gerencia de Negocios	Número	4.55%	2021	94	108	150	175	200	220
	OEC10	Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 6	Mejorar la gestión integral de riesgos	Ratio de calidad de la Nueva Cartera Minorista	Saldo de nueva cartera atrasada / Saldo total de nueva cartera	Gerencia de Riesgos y Gerencia de Negocios	Porcentaje	4.55%	2021	1.61%	3.01%	4.45%	4.21%	4.75%	5.19%
					Cobertura de cartera de alto riesgo	Saldo de Provisiones / Cartera de alto riesgo	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	4.55%	2021	92.39%	98.96%	100.45%	102.07%	103.97%	108.87%
	OEC5	Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7	Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	Calculo anual realizado por el aplicativo SISMAD de FONAFE	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo	Porcentaje	4.55%	2021	68.12%	82.52%	83.00%	85.00%	87.00%	89.00%
					Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Calculo anual realizado por el aplicativo SISMAD de FONAFE	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo	Porcentaje	4.55%	2021	37.88%	75.13%	77.00%	80.00%	83.00%	86.00%
					Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo (GIR)	Calculo anual realizado por el aplicativo SISMAD de FONAFE	Gerencia de Riesgos	Porcentaje	4.55%	2021	43.60%	70.54%	80.00%	87.00%	95.00%	100.00%
					Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Calculo anual realizado por el aplicativo SISMAD de FONAFE	Gerencia de Transformación Digital e Innovación / División de Procesos, Organización y Métodos	Porcentaje	4.55%	2021	1.92%	37.69%	60.00%	75.00%	85.00%	95.00%

Perspectiva	Objetivo Corporativo de FONAFE		Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Indicadores	Fórmula de Cálculo	RESPONSABLE	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		METAS				
										Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
APRENDIZAJE	OEC17	Implementar procesos de transformación digital	OEI 8	Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio.	Nivel de madurez en la implementación de la transformación digital de AGROBANCO	Valor obtenido en el cuestionario de evaluación del nivel de madurez en transformación digital	Gerencia de Transformación Digital e Innovación	Número	4.55%	2021	S.D.	1.74	1.94	2.54	3.14	3.74
	OEC16 Y OEC18	Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	OEI 9	Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	Índice de clima laboral satisfactorio	Promedio de los resultados de la encuesta de clima	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Porcentaje	4.55%	2021	S.D.	75.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%
					Índice de determinación de la cultura organizacional	Resultado promedio de la última medición de valores realizada / Resultado promedio de la nueva medición de valores realizada	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Porcentaje	4.55%	2021	S.D.	72.00%	77.00%	82.00%	87.00%	87.00%
					Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana	Cantidad de componentes implementados / Cantidad de componentes exigidos	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Porcentaje	4.55%	2021	S.D.	S.D.	50.00%	70.00%	80.00%	80.00%

7 ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, se presentan las acciones estratégicas que permitirán que se puedan cumplir los objetivos estratégicos.

Cuadro 33 Acciones Estratégicas

Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Acción Estratégica Institucional		Cronograma de Ejecución					Área Responsable	Prioridad
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 1	Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional	AEI 1.1	Maximizar la eficiencia y la rentabilidad de la cartera de créditos de AGROBANCO y administrar de manera eficiente el convenio con el Fondo AGROPERÚ.		X	X	X	X	Gerencia de Negocios	Muy Alta
		AEI 1.2	Diversificar las fuentes de fondeo			X	X	X	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / División de Finanzas y Tesorería	Muy Alta
		AEI 1.3	Fortalecer el patrimonio del Banco		X	X	X	X	Gobierno Corporativo (Directorio) y Gerencia General	Muy Alta
		AEI 1.4	Alcanzar una calidad de cartera similar a las líderes en Microfinanzas	X	X	X	X	X	Gerencia de Negocios	Muy Alta
OEI 2	Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés	AEI 2.1	Elaborar e implementar el Plan de Responsabilidad Social	X	X	X	X	X	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo	Alta
OEI 3	Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	AEI 3.1	Incrementar participación en los mercados actuales	X	X	X	X		Gerencia de Negocios	Muy Alta
		AEI 3.2	Expandir los servicios a nuevos mercados	X	X	X	X		Gerencia de Negocios	Muy Alta
		AEI 3.3	Promover la inclusión financiera en las mujeres	X	X	X	X	X	Gerencia de Negocios	Alta
OEI 4	Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes	AEI 4.1	Realizar análisis de la oferta del sistema financiero sobre la cobertura de mercado en el área rural.			X			División de Marketing e Imagen y Gerencia de Negocios	Alta
		AEI 4.2	Realizar un estudio que determine lo siguiente: a) El grado de satisfacción de los clientes respecto a la oferta de valor actual del Banco.		X				División de Marketing e Imagen	Alta

Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Acción Estratégica Institucional		Cronograma de Ejecución					Área Responsable	Prioridad
				2022	2023	2024	2025	2026		
			b) Las necesidades y expectativas de los clientes del Banco, para validar los atributos de la Propuesta de Valor del PEI 2022-2026							
		AEI 4.3	Implementar la Propuesta de Valor de AGROBANCO			X	X	X	División de Marketing e Imagen y Comité de Gerencia	Alta
		AEI 4.4	Diseño e implementación de la Fase de Postventa para mantener el actual indicador de retención de clientes				X	X	División de Marketing e Imagen y Gerencia de Negocios	Alta
		AEI 4.5	Fortalecer la Imagen de marca del Banco centrada en su misión, visión y estrategia de sostenibilidad, estableciendo: a) Estrategia de branding corporativo y posicionamiento de marca b) Estrategia de comunicación corporativa (digital y otras)		X	X	X	X	División de Marketing e Imagen	Alta
		AEI 4.6	Medir (con el estudio respectivo), el grado de percepción de la opinión pública respecto a AGROBANCO y conocer si es necesario actualizar la marca.		X	X	X		División de Marketing e Imagen	Muy Alta
		AEI 4.7	Realizar un estudio que mida el grado de satisfacción de los clientes en función a la propuesta de valor implementada					X	División de Marketing e Imagen y Gerencia de Negocios	Alta
OEI 5	Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	AEI 5.1	Mejorar y automatizar los procesos actuales y sentar bases para nuevas operaciones y productos.	X	X	X	X	X	Gerencia de Transformación Digital e Innovación / División de Procesos, Organización y Métodos	Alta
		AEI 5.2	Mejorar la productividad de los oficiales de negocio		X	X	X	X	Gerencia de Negocios	Alta
OEI 6	Mejorar la gestión integral de riesgos	AEI 6.1	Mejorar la metodología de evaluación de microcréditos rurales a nivel de riesgo crediticio, operacional y climático	X	X				Gerencia de Riesgos	Muy Alta
		AEI 6.2	Incorporar herramientas analíticas para la gestión del riesgo crediticio y riesgo operacional	X	X	X			Gerencia de Riesgos	Alta

Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO		Acción Estratégica Institucional		Cronograma de Ejecución					Área Responsable	Prioridad
				2022	2023	2024	2025	2026		
		AEI 6.3	Reestructurar la División de Riesgos No Financieros		X				Gerencia de Riesgos	Alta
		AEI 6.4	Implementar la Nueva Unidad de Riesgos Agroclimáticos		X				Gerencia de Riesgos	Alta
OEI 7	Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	AEI 7.1	Mejorar el Plan de Seguimiento de las Herramientas de Gestión de FONAFE implementado (SCI, BGC, SIG)	X	X	X	X	X	Gerencia Legal y cumplimiento Normativo	Media
		AEI 7.2	Fortalecer el Modelo de Compliance y PLAFT	X	X	X			Oficialía de Cumplimiento	Muy Alta
OEI 8	Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio	AEI 8.1	Formular el Plan de Transformación Digital		X				Gerencia de Transformación Digital e Innovación	Muy Alta
		AEI 8.2	Evaluación e implementación del core bancario		X	X	X	X	Gerencia de Transformación Digital e Innovación	Muy Alta
		AEI 8.3	Implementar proyectos de Transformación Digital		X	X	X	X	Gerencia de Transformación Digital e Innovación	Muy Alta
		AEI 8.4	Desarrollar capacidades del personal para la transformación digital (TD).		X	X			Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Alta
OEI 9	Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	AEI 9.1	Implementar el Modelo de Gestión Humana (FONAFE)		X	X	X	X	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Media
		AEI 9.2	Implementar la Escuela de Oficiales de Negocios y de jefes de Agencia			X	X	X	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Alta
		AEI 9.3	Desarrollar la perspectiva de equidad y género en el personal				X	X	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Baja
		AEI 9.4	Desarrollar y socializar la cultura organizacional de AGROBANCO como banca de desarrollo de la agricultura familiar	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Baja

8 PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS

8.1 Estado de Situación Financiera

Los Estados Financieros que a continuación se detallan son representativos de un crecimiento del 17% la cartera minorista en el período 2025-2026, pero que llega casi al 50% en el período 2023-2024 y conserva una buena calidad de cartera que se ubica en un promedio del 4% hasta el año 2026.

En el Estado de Situación Financiera destaca un aumento del pasivo en el año 2026 por la probable inclusión del producto ahorros. Asimismo, se tiene una tendencia creciente del patrimonio originado en la reinversión de utilidades y el incremento de capital social por S/150 millones en el año 2023; proyecciones que se traducen en un ROE con tendencia creciente que llega al 11.2% al 2026.

En el Estado de Resultados sobresale el incremento de los ingresos financieros por el aumento de la cartera de créditos y, los ingresos totales en el 2026 cuentan con la participación en 15 de ingresos por servicios de terceros provenientes de la comisión de confianza por la administración de los recursos del Fondo Agroperú.

Por otro lado, el gasto de provisiones disminuye por el efecto de la reversión de éstas, debido al pago significativo de los deudores de la cartera no minorista. Los gastos administrativos presentan un crecimiento explicado por la incorporación de personal para el negocio, riesgos y operaciones que es proporcional al crecimiento de la cartera. Finalmente, la tendencia creciente de las utilidades se consolida llegándose a duplicar en el 2026 (S/ 83.5 MM) respecto al 2022 (S/ 38.3 MM).

Como se muestra en los Estados Financieros, se estima que para el año 2026, AGROBANCO continuará con un buen desempeño financiero y de responsabilidad social, lo que le permitirá superar las limitaciones que actualmente tiene por efecto de la Ley N°30983 respecto a la adquisición de deuda.

	Real	Proyectado			
ACTIVO (en millones soles)	2022	2023	2024	2025	2026
Disponible	108.4	211.7	51.5	25.6	76.4
Inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cartera de Créditos*	296.8	420.8	634.3	741.5	854.6
Créditos Vigentes*	321.3	452.1	671.8	783.3	905.4
Créditos Refinanciados**	9.8	9.9	11.4	13.8	17.2
Créditos Vencidos	82.0	76.4	78.7	82.7	87.7
Créditos en Cobranza Judicial	475.3	374.6	284.8	195.4	109.9
(-) Provisiones	-591.5	-492.3	-412.4	-333.8	-265.5
Cuentas por cobrar	3.4	2.7	2.7	2.7	2.7
Bienes Realizables	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inmueble, Mobiliario y Equipo	3.1	12.5	19.4	32.4	37.5
Activo Intangible	1.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Impuesto Corriente	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Impuesto Diferido	16.3	16.3	16.3	16.3	16.3
Otros activos	3.9	7.6	7.6	7.6	7.6
Total Activo	433.0	671.7	731.9	826.1	995.2
PASIVO Y PATRIMONIO (en millones de soles)	2022	2023	2024	2025	2026
Obligaciones con el público	0.0	0.0	0.0	4.7	18.4
Adeudos y Obligaciones Financieras	54.9	41.1	27.4	13.7	50.0
Cuentas por pagar	28.0	26.3	26.3	26.3	26.3
Provisiones	19.5	31.2	40.4	48.5	55.2
Impuestos Corrientes	5.8	5.0	21.7	46.1	75.4
Otros pasivos	4.0	3.4	3.4	3.4	3.4
Pasivo Total	112.2	107.0	119.2	142.7	228.8
Capital social	1,035.5	1,085.5	1,235.5	1,235.5	1,235.5
Capital adicional	0.0	150.0	0.0	0.0	0.0
Reservas	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2
Resultados acumulados	-761.3	-723.0	-681.2	-633.6	-564.2
Resultado neto del ejercicio	38.3	41.7	47.7	69.3	83.5
Patrimonio Neto	320.7	562.5	610.2	679.5	763.0

8.2 Estado de Resultados Integrales

Estado de Resultados	Real	Proyectado			
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos financieros	77.7	96.1	161.7	201.0	235.8
Gastos financieros	5.3	4.1	3.0	1.9	1.0
Margen financiero bruto	72.4	92.0	158.7	199.1	234.8
Provisiones	-15.2	-39.8	-30.1	-28.8	-21.6
Margen financiero neto	87.6	131.9	188.9	227.9	256.4
Ingresos por servicios financieros	32.6	42.3	44.7	45.0	45.2
Gastos por servicios financieros	3.5	51.0	73.1	80.1	86.0
Margen financiero neto de SSFF	116.7	123.2	160.4	192.8	215.6
Resultado por Operaciones Financieras (ROF)	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Margen operacional	116.4	123.2	160.4	192.8	215.6
<u>Gastos Operativos</u>	<u>62.4</u>	<u>62.7</u>	<u>86.8</u>	<u>90.9</u>	<u>96.1</u>
Gastos de Administración	59.7	61.1	84.6	86.2	88.8
Depreciación y amortización	2.7	1.6	2.2	4.7	7.3
Margen operacional neto	54.0	60.6	73.6	101.9	119.5
Valuación de activos y provisiones	12.6	6.1	9.2	8.2	6.7
Resultado de Operación	41.4	54.5	64.4	93.7	112.8
Otros ingresos y gastos	2.0	-2.6	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de part. e imp.	43.4	51.9	64.4	93.7	112.8
Impuesto a la renta	5.1	10.2	16.8	24.4	29.3
Resultado Neto	38.3	41.7	47.7	69.3	83.5

Atentamente;

Enrique Orezzoli Moreno
Gerente General

Gustavo Ochoa Saenz
Gerente de Administración,
Operaciones y Finanzas

Maria Elena Palacios Quiroz
Gerente de Legal

Sergio Flores Ramírez
Gerente de Negocios (e)

Juan Carlos Miraya Anamaria
Gerente de Riesgos

Oscar Maldonado Romo
Gerente de Auditoría Interna

Emir Rodríguez Vargas
Jefe de Planeamiento y Presupuesto (e)

Laura Jara Amézaga
Jefe de Desarrollo del Talento Humano (e)

Ingrid Vilchez Suarez
Gerente de Transformación Digital e
Innovación (e)

Carolina Morales Razuri
División de Marketing e Imagen

9 ANEXOS

ANEXO 1 ALINEAMIENTO OBJETIVOS AGROBANCO Y OBJETIVOS CORPORATIVOS FONAFE (OEC)

Cuadro 34 Alineamiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales de AGROBANCO al PEC de FONAFE

Cod.	Objetivo Estratégico Institucional AGROBANCO	Objetivo Estratégico Corporativo PEC 2022 - 2026
OEI 1	Lograr la rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional
OEI 2	Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico en sus grupos de interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental
OEI 3	Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.
OEI 4	Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
OEI 5	Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs
OEI 6	Mejorar la gestión integral de riesgos	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs
OEI 7	Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas
OEI 8	Lograr la transformación digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital.
OEI 9	Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia. OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional.

ANEXO 2 FICHAS DE INDICADORES

Los Indicadores del Planeamiento Estratégico Institucional (PEI), serán de dos tipos:

INDICADORES DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PEI que están relacionados con los Objetivos Estratégicos Institucionales de AGROBANCO alineados al PEC de FONAFE.

INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, que son los que corresponden a las mejores prácticas y clasificación de riesgo de las entidades financieras. Y los resultados para los años 2021 y 2022 se pueden ubicar en las páginas 120 y 121 a nivel anual y en las páginas 112 a 126 en forma mensual y consideran la siguiente clasificación:

- Indicadores de Crecimiento y Escala
- Indicadores de Calidad de Cartera
- Indicadores de Eficiencia Operativa
- Indicadores de Margen Operativo respecto a la Cartera
- Indicadores de Rentabilidad y Solvencia Financiera

A) INDICADORES DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PEI
Cuadro 35 Ficha de indicador: ROA

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 1. Lograr la rentabilidad, confianza y solvencia institucional.			
Nombre del Indicador	ROA			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	$(\text{Resultado Neto de 12 meses} / \text{Promedio de Activos de 12 meses}) \times 100$			
Área responsable	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas			
Fuente de información	Estados Financieros			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	-16.62%	-19.14%	-8.85%	9.52%
Metas	2023	2024	2025	2026
	8.09%	6.81%	8.87%	9.34%
Valor de referencia	Ratio será positivo para todo el período del PEI.			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El indicador ROA tuvo resultados positivos recién a partir del 2022, debido a: i) la implementación de un nuevo modelo de negocio desde el año 2020 a raíz de la aprobación del Proceso de Reestructuración 2019-2024 en Dic-2019, que permitió el crecimiento de la cartera de créditos minorista (nuevo segmento de mercado según Ley N° 30893 del 21.12.2018) y, ii) el impulso a la gestión de recuperaciones de créditos no minoristas con la reorganización del área respectiva (Gerencia de Cuentas Especiales se fusionó con la Gerencia de Negocios) y la recuperación de S/ 99.90 millones durante el período 2020-2022 que generó un extorno significativo de provisiones con impacto en los resultados financieros.</p> <p>Las proyecciones del ROA en el período 2023-2026 disminuyen en razón al efecto del aumento del tamaño de la cartera de créditos. y al mantenimiento de una buena calidad del activo crediticio.</p>			

Cuadro 36 Ficha de indicador: ROE

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 1. Lograr la rentabilidad, confianza y solvencia institucional			
Nombre del Indicador	ROE			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	$(\text{Resultado Neto de 12 meses} / \text{Promedio de Patrimonio de 12 meses}) \times 100$			
Área responsable	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas / División de Finanzas y Tesorería			
Fuente de información	Estados Financieros			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	-40.45%	-32.35%	-18.31%	13.24%
Metas	2023	2024	2025	2026
	10.29%	8.16%	10.70%	11.50%
Valor de referencia	Ratio será positivo para todo el período del PEI.			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El indicador ROE tuvo resultados positivos recién a partir del 2022, debido a: i) la implementación de un nuevo modelo de negocio desde el año 2020 a raíz de la aprobación del Plan de Reestructuración 2019-2024 en Dic-2019, que permitió el crecimiento de la cartera de créditos minorista (nuevo segmento de mercado según Ley N° 30893 del 21.12.2018), ii) el impulso a la gestión de recuperaciones de créditos no minoristas con la reorganización del área respectiva (Gerencia de Cuentas Especiales se fusionó con la Gerencia de Negocios) y la recuperación de S/ 99.90 millones durante el período 2020-2022 que generó un extorno significativo de provisiones con impacto en los resultados financieros y, iii) el fortalecimiento institucional del Banco (prevención de riesgo crediticio y operativo con mejoras a la metodología de evaluación crediticia, implementación de procesos de control interno, desarrollo de capacidades del personal y mejoras en el macro proceso crediticio).</p> <p>Las proyecciones del ROA en el período 2023-2026 disminuyen en razón al efecto del aumento del patrimonio por el aumento del capital social del Banco en S/ 270 millones que se produjeron en el año 2022 y los que se darán en el 2023.</p>			

Cuadro 37 Ficha de indicador: Ratio de Capital Global

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 1. Lograr la rentabilidad, confianza y solvencia institucional.			
Nombre del Indicador	Ratio de Capital Global			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Específico			
Fórmula de cálculo	Patrimonio Efectivo / (Activos Ponderados por Riesgo (APR) de Crédito + de Mercado + Operacional)			
Área responsable	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas			
Fuente de información	Reporte de Contabilidad / Riesgos			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	35.30%	47.41%	56.89%	69.67%
Metas	2023	2024	2025	2026
	75.90%	66.02%	62.28%	57.95%
Valor de referencia	El límite legal establecido por la SBS es del 10% conforme el DL 1531. Sin embargo, se establecen requerimientos adicionales de conservación (2.5%). Por pandemia se redujo temporalmente el límite legal a 8.5% hasta marzo 2023, 9% hasta agosto 2023, 9.5% (hasta febrero 2024), para luego retornar al 10% en mar24. De acuerdo con el artículo 199-B se deber asegurar tener un patrimonio efectivo por encima del límite legal y de conservación (2.5%).			
Análisis de la evolución del indicador	El ratio de capital global se mantendrá muy por encima del límite legal (9%), por efecto del aumento progresivo del Patrimonio Efectivo y el incremento del capital social esperado para el año 2023 de S/ 200 millones.			

Cuadro 38 Ficha de indicador: Grado de Madurez de RSC

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 2. Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés			
Nombre del Indicador	Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Cálculo realizado por el aplicativo SISMADE de FONAFE			
Área responsable	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo			
Fuente de información	Resultado de la evaluación anual del nivel de madurez de RSC a través del aplicativo SISMADE de FONAFE "Metodología integrada para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de BGC, GIR, RSC, SCI y SIG" - (Código: E3.0.0.MC1)			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	11.11%	11.11%	13.89%	16.67%
Metas	2023	2024	2025	2026
	30.56%	31.00%	33.00%	35.00%
Valor de referencia	13.89%			
Análisis de la evolución del indicador	A partir del ejercicio 2021 se presenta una mejora en la calificación obtenida, debido a la implementación de estrategias que han contribuido en la mejor eficacia de la RSC como: la identificación de Grupos de Interés involucrados, asignación de una partida presupuestal para las actividades de responsabilidad social, medición de la RSC con un reporte de sostenibilidad de la SMV, la aprobación de la Política de Responsabilidad Social de AGROBANCO, entre otras.			

Cuadro 39 Ficha de indicador: Porcentaje de clientes bancarizados

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 3. Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar			
Nombre del Indicador	Porcentaje de clientes bancarizados			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Total de pequeños productores agropecuarios bancarizados dentro del año / Total de pequeños productores agropecuarios atendidos con desembolsos dentro del año. Nota: Clientes bancarizados aquellos clientes que por primera vez se les otorga un crédito en el sistema financiero (Oficio 19285-2020-SBS) y, por lo tanto, acceden por primera vez a un código asignado en el Registro Crediticio Consolidado (RCC).			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Reporte de Inteligencia de Negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	19.00%	16.50%
Metas	2023	2024	2025	2026
	19.00%	20.00%	22.00%	25.00%
Valor de referencia	19.00%			
Análisis de la evolución del indicador	Los datos históricos del 2021 y 2022 muestran que el porcentaje de clientes bancarizados se encuentra en un promedio del 20%. Se espera que esta proporción mantenga un crecimiento de 25% al 2026, explicado por el crecimiento de potenciales clientes minoristas de la agricultura familiar, ya que la demanda insatisfecha del área rural es mayor que la de las áreas urbanas y llega al 45%.			

Cuadro 40 Ficha de indicador: Número de nuevos clientes Minoristas

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 3. Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar			
Nombre del Indicador	Número de Nuevos Clientes Minoristas			
Unidad de medida	Número			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Número de nuevos clientes Minoristas (clientes con créditos desde agosto del 2018)			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Inteligencia de negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	8,033	6,129	19,800	27,185
Metas	2023	2024	2025	2026
	35,582	58,623	69,035	80,517
Valor de referencia	19,800			
Análisis de la evolución del indicador	<p>En el 2022 el crecimiento de clientes fue de 37%²⁵ y en el 2021 fue de 23%, como resultado del mayor dinamismo de la gestión comercial. El 2022 estuvo apalancado por la apertura de nuevos puntos de atención que coadyuvó a una mayor captación de clientes nuevos y al incremento del porcentaje de retención de clientes. Los resultados del 2020 fueron menores, porque además del crecimiento de la cartera, también debió asegurarse la implementación integral del nuevo modelo de negocios (microcréditos) que incluyó nuevas políticas crediticias, de recuperación, de prevención riesgos, cambios en procesos crediticios y capacitación del personal.</p> <p>La proyección alcanza los 80,517 clientes al 2026, producto de una participación mayor cobertura de mercado en zonas geográficas actuales y futuras con la implementación de 25 nuevas agencias y el incremento de nuevos Oficiales de Negocios y personal de Operaciones.</p>			

²⁵ Crecimiento anual: (Número de clientes en el 2022 – Número de clientes en el 2021) / Número de clientes en el 2021

Cuadro 41 Ficha de indicador: Participación de mujeres en desembolsos

Perspectiva	Grupos Relevantes			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 3. Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar			
Nombre del Indicador	Participación de mujeres en la cartera de créditos			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Número de desembolsos a mujeres / Número total de desembolsos			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Inteligencia de Negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	21.00%	20.44%	25.86%	27.48%
Metas	2023	2024	2025	2026
	32.00%	35.00%	38.00%	41.00%
Valor de referencia	25.80%			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El número de clientes mujeres fue de 887 al cierre del 2019 y 7,470 al cierre del 2022 lográndose una participación del 27.48% al cierre del 2022.</p> <p>Se espera alcanzar el 41% al 2026 con nuevos productos orientados a las mujeres, potencializando el actual producto AgroMujer, mejorando las políticas crediticias con enfoque de género que promuevan una mayor participación de las pequeñas agricultoras. Asimismo, se pondrá en marcha la educación financiera de las clientas con la finalidad de desarrollar sus capacidades financieras (conocimientos, habilidades, actitudes y sus comportamientos en relación con aspectos financieros, procesamiento de la información, etc.) con la finalidad de que sus prácticas financieras sean las adecuadas.</p>			

Cuadro 42 Ficha de indicador: Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 3. Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar			
Nombre del Indicador	Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	$(\text{Stock de Cartera Minorista} - \text{Stock de Cartera Minorista Año Anterior}) / \text{Stock de Cartera Minorista Año Anterior}$			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Inteligencia de Negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	64.00%	-20.00%	255.00%	48.74%
Metas	2023	2024	2025	2026
	42.51%	49.78%	17.76%	16.63%
Valor de referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El crecimiento de la cartera nueva minorista en los años 2021 y 2022 (exceptuando el 2020 por la pandemia) se atribuye a la suma de factores claves como: i) un mayor dinamismo de las colocaciones por la implementación de nueva metodología de evaluación crediticia con mejoras en el proceso operativo de créditos basados en las mejores prácticas de las Microfinanzas, ii) la apertura de nuevos puntos de atención, iii) mejoras en la productividad de los Oficiales de Negocios y, iv) el fortalecimiento de campañas especiales dirigidas al segmento atendido y/o ámbitos (Credifácil, Campaña Focalizada y AgroMujer).</p> <p>En los períodos 2024, 2025 y 2026 el crecimiento es del orden del 28% en promedio anual.</p>			

Cuadro 43 Ficha de indicador: Porcentaje de Satisfacción de Clientes

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 4. Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.			
Nombre del Indicador	Porcentaje de Satisfacción de clientes			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Número de clientes satisfechos con la propuesta de valor de AGROBANCO / Total de clientes encuestados			
Área responsable	División de Marketing e Imagen y Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Encuesta a clientes			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.
Metas	2023	2024	2025	2026
	60.00%	70.00%	72.00%	75.00%
Valor de referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador	<p>A la fecha AGROBANCO no registra estudios de satisfacción de clientes. Para lograr el cumplimiento de este indicador en el periodo del PEI serán necesarias algunas actividades con el siguiente alcance:</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de la oferta del sistema financiero sobre la cobertura de mercado cubierta en el área rural. Realizar un estudio que determine lo siguiente el grado de satisfacción de los clientes respecto a la oferta de valor actual del Banco (línea de base). Implementación de la Propuesta de Valor del Banco. Diseño e implementación del Proceso de Post Venta para mantener el actual indicador de retención de clientes, el cual es 72% al cierre de abril 2023. Fortalecer la imagen de marca del Banco centrada en su misión, visión y estrategia de sostenibilidad con: i) una estrategia de branding corporativo y, ii) otra de comunicación corporativa (digital y otras). Medir el grado de percepción del Banco por parte de la opinión pública (estudio). Realizar un estudio que mida el grado de satisfacción de los clientes en los años 2025 y 2026 en función a la Propuesta de Valor implementada, en función a los rubros que forman parte de la Política de Inclusión Financiera (acceso, uso y calidad de los productos de crédito) 			

Cuadro 44 Ficha de indicador: Eficiencia Operativa respecto a los Ingresos

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 5. Alcanzar una eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país			
Nombre del Indicador	Eficiencia Operativa respecto a los Cartera			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Reducción			
Fórmula de cálculo	Costo Operativo 12 meses / Cartera Bruta Promedio			
Área responsable	Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas			
Fuente de información	Estados Financieros.			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	5.92%	5.38%	5.61%	7.09%
Metas	2023	2024	2025	2026
	7.13%	8.46%	8.62%	8.90%
Valor de referencia	AGROBANCO considerará la información del ejercicio 2022 = 7.09%			
Análisis de la evolución del indicador	<p>Los resultados muestran que en el período 2019-2022 la tendencia muestra crecimiento por la reducción de la cartera no minorista y el incremento de los costos derivados del proceso de reestructuración con cambios radicales, sino asegurar el cambio del modelo de negocios con todo lo que ello implica a nivel organizacional.</p> <p>El objetivo fue precisamente, lograr que los cambios permitan mejorar el incremento de la escala de operaciones de la cartera con préstamos pequeños (minoristas). Escala que necesariamente implicó una mayor productividad del personal de Negocios, mejoras en el macroproceso de créditos y, el diseño de estrategias que permitan contrarrestar el costo de provisiones de la cartera no minorista (mora >30 días del 97.4%), con acciones de reorganización para la administración de esta cartera y el diseño de nuevas estrategias de recuperación.</p> <p>En el periodo 2023-2026, se tiene una tendencia de crecimiento, explicado por la reducción de cartera no minorista que alcanza el 8.90% al cierre del 2026; producto del fortalecimiento institucional que incorpora el apoyo de la tecnología (transformación digital y nuevo core bancario), el aumento de canales de atención que facilitan el incremento de clientes, cartera y una mayor penetración de los ámbitos atendidos, la implementación del servicio de caja y canales virtuales de atención, la optimización de costos operativos y el desarrollo de capacidades del personal en su conjunto que contribuyan a mejoras en la eficiencia en el desempeño de sus funciones.</p>			

Adicionalmente la cartera minorista presenta crecimiento y su relación con el costo operativo es eficiente mostrando una reducción de costos vs el crecimiento de la cartera minorista.

Cuadro 45 Ficha de Indicador: Clientes gestionados por Oficial de Negocio

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 5. Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país			
Nombre del Indicador	Clientes gestionados por Oficial de Negocio			
Unidad de medida	Número			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Número de clientes gestionados / Número de Oficiales de Negocios			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Inteligencia de Negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	104	77	156	179
Metas	2023	2024	2025	2026
	129	168	196	209
Valor de referencia	77			
Análisis de la evolución del indicador	<p>Del 2019 al 2022 la administración de clientes prácticamente se duplicó, producto de mejoras en los procesos de evaluación y recuperación de préstamos. Este ratio mide la capacidad de gestionar una cartera de clientes por parte del Oficial de Negocios en términos de número clientes, en términos de colocación de préstamos y su recuperación.</p> <p>El ratio indicado se incrementará, en la medida que las normas y procesos crediticios se mejoren u optimicen y que los Oficiales de Negocios y Oficiales de Riesgos (los últimos intervienen en parte de la evaluación de créditos) mejoren en su experiencia y sean capacitados y fortalecidos regularmente por el Banco.</p>			

Cuadro 46 Ficha de Indicador: Número de puntos de atención

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs ²⁶			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 5. Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país			
Nombre del Indicador	Número de puntos de atención			
Unidad de medida	Número			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Número de agencias + Establecimientos de Operaciones Básicas al cierre del año			
Área responsable	Gerencia de Negocios			
Fuente de información				
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	55	56	94	108
Metas	2023	2024	2025	2026
	150	175	200	220
Valor de referencia	94			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El número de puntos de atención ha crecido en línea con la identificación y apertura de nuevos ámbitos sin cobertura crediticia, la firma de nuevos convenios con terceros que facilitan la operaciones, el mayor número de Oficiales de Negocio y, la necesidad de reducir el tiempo de atención de clientes debido a las significativas distancias que hay entre las zonas atendidas y la jurisdicción que les corresponde.</p> <p>A diciembre de 2022, AGROBANCO tiene presencia en 188 provincias en el territorio nacional, en comparación a las 149 provincias del 2020 (+26%). Además, el número de distritos en los cuales AGROBANCO tiene presencia asciende a 1,372, es decir el 72% del total a nivel nacional, en contraste con los 701 distritos en los cuales se atendía en 2020 (+96%).</p> <p>En ese contexto, la estrategia de crecimiento de la cartera en nuevos ámbitos también tendrá en cuenta metas que apunten a tener una masa crítica de clientes, que permita la sostenibilidad financiera de cada punto de atención.</p>			

²⁶ EPE: Empresa de Propiedad del Estado

Cuadro 47 Ficha de indicador: Ratio de Mora de la Nueva Cartera Minorista

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPES			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI6. Mejorar la gestión integral de riesgos			
Nombre del Indicador	Ratio de calidad de la Nueva Cartera Minorista			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Reducción			
Fórmula de cálculo	Saldo de nueva cartera atrasada / Saldo total de nueva cartera <i>(Nota: Nueva cartera de créditos está conformada por los créditos desembolsados desde agosto del 2018)</i>			
Área responsable	Gerencia de Riesgos y Gerencia de Negocios			
Fuente de información	Reporte de Inteligencia de Negocios			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	11.91%	11.43%	1.61%	3.01%
Metas	2023	2024	2025	2026
	4.45%	4.21%	4.75%	5.19%
Valor de referencia	1.61%			
Análisis de la evolución del indicador	El resultado de 3% al 2022, es significativamente inferior a la mora del segmento PYME de las entidades microfinancieras (IMF's) que está en 6.01%. Es importante indicar que el sector agropecuario tiene un riesgo superior. En tal sentido llegar a un nivel del 5% en el año 2026 está dentro del nivel de apetito y tolerancia del Banco.			

Cuadro 48 Ficha de indicador: Cobertura de provisiones

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPEs			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI6: Mejorar la gestión integral de riesgos			
Nombre del Indicador	Cobertura de provisiones para cartera de alto riesgo			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Saldo de Provisiones / Cartera de alto riesgo			
Área responsable	Gerencia de Riesgos			
Fuente de información	Estados Financieros cerrados			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	77.90%	85.50%	92.39%	98.96%
Metas	2023	2024	2025	2026
	100.45%	102.07%	103.97%	108.87%
Valor de referencia	92.39%			
Análisis de la evolución del indicador	Del 2019 al 2022 el indicador se incrementó hasta alcanzar el 98,96% debido a: i) la significativa recuperación de la cartera no minorista con la reversión de provisiones, ii) la cesión de derechos de un cliente no minorista y, iii) la constitución de provisiones voluntarias por un total de S/ 27.67 millones. Para el mes de febrero 2023 el indicador ya supera el 100% (100.8%).			

Cuadro 49 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de BGC

Perspectiva		Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 7. Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Cálculo realizado por el aplicativo SISMADE de FONAFE				
Área responsable	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo				
Fuente de información	Resultado de la evaluación anual del nivel de madurez de RSC a través del aplicativo SISMADE de FONAFE - "Metodología integrada para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de BGC, GIR, RSC, SCI y SIG" - (Código: E3.0.0.MC1)				
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022	
	59.54%	65.38%	68.12%	82.52%	
Metas	2023	2024	2025	2026	
	83.00%	85.00%	87.0%	89.00%	
Valor de referencia	68.12%				
Análisis de la evolución del indicador	<p>El indicador de madurez en Buen Gobierno Corporativo obtenido por AGROBANCO desde el 2019 ha ido incrementándose progresivamente y en el 2026 se tiene por objetivo alcanzar el 89% con la implementación de las mejores prácticas en este rubro, aplicadas las Instituciones de Microfinanzas (IMF) en el mundo.</p> <p>Dichas prácticas están referidas a instrumentos que deben desarrollarse en términos de políticas que las instancias de gobernanza de AGROBANCO (Junta de Accionistas, Directorio y Gerencia) deben desarrollar y poner en práctica, para salvaguardar los principios del BGC en la empresa, con relación a todos sus Grupos de Interés (Stakeholders).</p> <p>Asimismo, este indicador de BGC estará estrechamente vinculada al régimen regulatorio de la SBS establecido en la Resolución N° 272-2017, otras normas vinculantes y sus respectivas modificatorias.</p>				

Cuadro 50 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de SCI

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 7. Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión			
Nombre del Indicador	Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Cálculo realizado por el aplicativo SISMADE de FONAFE			
Área responsable	Gerencia Legal y Cumplimiento Normativo			
Fuente de información	Resultado de la evaluación anual del nivel de madurez de SCI a través del aplicativo SISMADE de FONAFE "Metodología integrada para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de BGC, GIR, RSC, SCI y SIG" - (Código: E3.0.0.MC1)			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	56.51%	55.13%	37.88%	75.13%
Metas	2023	2024	2025	2026
	77.00%	80.00%	83.00%	86.00%
Valor de referencia	37.88%			
Análisis de la evolución del indicador	<p>En el ejercicio 2021 hubo un descenso del indicador por motivos vinculados a la falta de recursos, lo que dificultó el seguimiento continuo. No obstante, esto ha sido superado conforme se evidencia con los resultados obtenidos en el ejercicio 2022 (75%), que permitió mejorar el nivel de madurez de "intermedio" a "establecido". Para ello, fue determinante el compromiso de la organización con la mejora continua de los procesos del Banco y, completar otras actividades afines y/o complementarias al Sistema de Control, que pudieron avanzarse conjuntamente con el Plan de Reestructuración 2020-2024 y que continuarán con lo establecido en el PEI 2022-2026.</p> <p>Asimismo, este indicador estará estrechamente vinculado al régimen regulatorio de la SBS establecido en la Resolución N° 272-2017 y otras normas de auditoría y control y sus respectivas modificatorias.</p>			

Cuadro 51 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 7. Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión			
Nombre del Indicador	Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo (GIR)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Cálculo realizado por el aplicativo SISMADE de FONAFE			
Área responsable	Gerencia de Riesgos			
Fuente de información	Resultado de la evaluación anual del nivel de madurez de SCI a través del aplicativo SISMADE de FONAFE "Metodología integrada para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de BGC, GIR, RSC, SCI y SIG" - (Código: E3.0.0.MC1)			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	N/D	N/D	43.6%	70.54%
Metas	2023	2024	2025	2026
	80.00%	87.00%	95.00%	100.00%
Valor de referencia	43.6%			
Análisis de la evolución del indicador	<p>El SISMADE es un índice creado por la Corporación para medir el nivel de madurez. Esta vigente desde el año 2021 y la idea es lograr el nivel Líder ($\geq 95\%$) en el año 2025.</p> <p>Hay que considerar que la brecha observada entre el año 2021 y el 2025 responde en gran parte, al proceso de implementación de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución N° 272-20). Las mejoras comenzaron en el año 2020 con la reactivación del Comité de Riesgos, la reorganización de la Gerencia de Riesgos y el desarrollo de capacidades del personal y, en el 2021, se diseñó y aprobó la Política de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo.</p> <p>El índice abarca aspectos de Gobernanza, cultura, estrategia, objetivos, desempeño, revisión, comunicación, reporte y estará estrechamente vinculada al régimen regulatorio de la SBS establecido en la Resolución N° 272-2017 y sus respectivas modificatorias.</p>			

Cuadro 52 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la Gestión de SIG

Perspectiva	Procesos Internos			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 7. Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión			
Nombre del Indicador	Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Puntaje del sistema obtenido / Puntaje sistema máximo relativo			
Área responsable	Gerencia de Transformación Digital e Innovación			
Fuente de información	Sistema de Medición del nivel de Madurez - SISMAD			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	31.00%	5.80%	1.92%	37.69%
Metas	2023	2024	2025	2026
	60.00%	75.00%	85.00%	95.00%
Valor de referencia	1.92%			
Análisis de la evolución del indicador	<p>En el año 2019 se estableció el Plan de Trabajo del SIG considerando las actividades y criterios establecidos por FONAFE. Ello permitió alcanzar un nivel de madurez del 31%. Sin embargo, el indicador disminuyó bastante en los años 2020 y 2021, principalmente, porque los planes de trabajo del SIG tuvieron un cumplimiento de sólo el 25% y 40% respectivamente. En el 2022, el indicador volvió a recuperarse logrando el 37.7.</p> <p>Las metas para el periodo 2023-2026 son bastante expectantes, pues se pasa al 95% en el 2026. Se estima que un instrumento fundamental influirá en ello: el PEI 2022-2026, que al igual que el Plan de Reestructuración 2020-2024, tendrá influencia determinante en la gestión del Banco.</p>			

Cuadro 53 Ficha de Indicador: Nivel de madurez en la implementación de la Transformación Digital

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 8. Lograr la transformación digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio			
Nombre del Indicador	Nivel de madurez en la implementación de la transformación digital de AGROBANCO			
Unidad de medida	Número			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Valor obtenido en el cuestionario de evaluación del nivel de madurez en Transformación Digital			
Área responsable	Gerencia de Transformación Digital e Innovación			
Fuente de información	Cuestionario de evaluación			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	S.D.	1.74
Metas	2023	2024	2025	2026
	1.94	2.54	3.14	3.74
Valor de referencia	Según medición realizada por FONAFE el 2022, AGROBANCO se encuentra en el nivel de madurez Experimental, con un valor de 1.74			
Análisis de la evolución del indicador	<p>Se tiene establecido 5 niveles de madurez, los cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel Inicial ([0; 1]). 2. Nivel Experimental (<1;2]). 3. Nivel Analizado (<2;3]). 4. Nivel Definido (<3;4]). 5. Nivel Optimizado (<4;5]). <p>Se estima que el indicador mejorará a partir del año 2024, ejercicio en el que ya se había iniciado el proceso de cambio de core financiero, luego de haber certificado todo lo que es necesario en términos de continuidad del negocio y seguridad de la información.</p> <p>A pesar de lo anterior, en el 2026 no se aspira a la obtención del nivel óptimo, porque a esa fecha todavía no se habrá concluido con todo el proceso involucrado en la Transformación Digital.</p>			

Cuadro 54 Ficha de Indicador: Índice de Clima Laboral Satisfactorio

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia. OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional.			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO			
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral satisfactorio			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Promedio de los resultados de la encuesta de Clima Laboral			
Área responsable	División de Desarrollo y Talento Humano			
Fuente de información	Estudio de clima organizacional			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	S.D.	75.00%
Metas	2023	2024	2025	2026
	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%
Valor de referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador	<p>En el año 2022 se realizó un estudio de Clima Laboral que no se realizaba desde el 2017. Los resultados arrojaron un índice de satisfacción general del 75% y del 77% respecto a la percepción de AGROBANCO.</p> <p>La mejora progresiva de este indicador y la obtención del 90% en el año 2026, dependerá de fortalecer la cultura organizacional del Banco alineada a su Misión y Visión, mejoras en las políticas de fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo y con el diseño e implementación de políticas y estrategias específicas que contribuyan en la identidad del personal con el Banco.</p>			

Cuadro 55 Ficha de Indicador: Índice de Cultura Organizacional

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia. OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional.			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO			
Nombre del Indicador	Índice de determinación de la cultura organizacional			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Resultado promedio de la última medición de valores realizada / Resultado promedio de la nueva medición de valores realizada			
Área responsable	División de Desarrollo y Talento Humano			
Fuente de información	Estudio de cultura organizacional			
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	S.D.	72.00%
Metas	2023	2024	2025	2026
	77.00%	82.00%	87.00%	87.00%
Valor de referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador	<p>Antes del 2022, el banco no definió ni evaluó la Cultura Organizacional del Banco. Para efectos de lograr la medición del indicador respectivo en dicho período (72%), se requirió de las siguientes actividades para medir: i) la definición de los objetivos de la transformación cultural y, ii) el diagnóstico de la cultura organizacional, el diseño de un Plan para la Transformación cultural. Ahora corresponde pasar a la etapa del despliegue, en función a la Misión y Visión del Banco 2022-2026</p> <p>Cabe precisar que la fórmula de cálculo esta homogenizada con la medición establecida por FONAFE, en su guía pictográfica establecida para todas las empresas del grupo.</p>			

Cuadro 56 Ficha de Indicador: Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia. OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional.			
Objetivo Estratégico Institucional - AGROBANCO	OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO			
Nombre del Indicador	Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana			
Unidad de medida	Porcentaje			
Sentido del indicador	Continuo de Incremento			
Fórmula de cálculo	Cantidad de componentes implementados / Cantidad de componentes exigidos			
Área responsable	División de Desarrollo y Talento Humano			
Fuente de información				
Datos históricos	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.
Metas	2023	2024	2025	2026
	50.0%	70.0%	80.0%	80.0%
Valor de referencia	-			
Análisis de la evolución del indicador	<p>En AGROBANCO no se contaba con el Modelo de Gestión Humana hasta mediados del año 2022. En ese sentido, en este año fue necesario realizar la actualización de las herramientas de gestión (CAP, MOF, ROF, MPP y DC); como pre-requisito para su evaluación.</p> <p>También como parte del referido Modelo, será necesaria la actualización de la Política Remunerativa y Escala Salarial.</p>			

B) INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
B.1) Indicadores de Crecimiento y Escala

N°	Crecimiento y Escala	2022	2023	2024	2025	2026
001	Crecimiento de Cartera de Créditos (%)	-0.5%	0.8%	12.9%	1.8%	3.3%
002	Crecimiento de Nueva Cartera de Créditos Minorista (%)	48.7%	42.5%	49.8%	17.8%	16.6%
003	Crecimiento de Clientes (%)	26.7%	24.7%	59.3%	16.3%	15.7%
004	Crecimiento de Clientes de Nueva Cartera de créditos Minorista (%)	37.3%	30.9%	64.8%	17.8%	16.6%
005	Valor de la Cartera Crediticia (S/ Millones)	892.3	899.5	1,015.8	1,034.2	1,068.4
006	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	98.1	68.2	45.7	24.5	7.4
007	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	492.7	401.8	326.7	252.0	177.2
008	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	301.4	429.6	643.4	757.7	883.7
009	- Cartera Nueva No Minorista (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
010	Número de Clientes Activos	30.2	37.7	60.1	69.8	80.8
011	- Cartera Antigua Minorista (Miles)	2.9	2.0	1.3	0.7	0.2
012	- Cartera Antigua No Minorista (Miles)	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
013	- Cartera Nueva Minorista (Miles)	27.2	35.6	58.6	69.0	80.5
014	- Cartera Nueva No Minorista	0	0	0	0	0
015	Participación de mujeres en la cartera de créditos (%)	27.5%	32.0%	35.0%	38.0%	41.0%
016	Saldo Promedio por Cliente (S/)	29,512	23,863	16,913	14,810	13,224
017	- Saldo Promedio por cliente Nueva Minorista (S/)	11,089	12,073	10,975	10,975	10,975

B.2) Indicadores de Calidad de Cartera

N°	Calidad de Cartera	2022	2023	2024	2025	2026
018	Cartera Atrasada (S/ Millones)	587.8	480.1	392.6	307.1	226.6
019	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	94.7	66.6	44.9	24.1	7.2
020	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	484.0	394.4	320.6	247.1	173.6
021	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	9.1	19.1	27.1	36.0	45.9
022	- Cartera Nueva No Minorista (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
023	Recuperación de Cartera Minorista (S/ Millones) (Vencida + Judicial)	20.2	28.5	38.7	39.2	35.2
024	Recuperación de Cartera No Minorista (S/ Millones) (Judicial)	21.4	22.9	23.8	23.5	23.5
025	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	65.9%	53.4%	38.6%	29.7%	21.2%
026	- Cartera Antigua Minorista	96.6%	97.6%	98.3%	98.2%	96.3%
027	- Cartera Antigua No Minorista	98.2%	98.2%	98.1%	98.1%	97.9%
028	- Cartera Nueva Minorista	3.0%	4.5%	4.2%	4.7%	5.2%
029	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
030	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	67.0%	54.5%	39.8%	31.0%	22.8%
031	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.1%	1.1%	1.1%	1.3%	1.6%
032	Castigo de Cartera del año (S/ MM)	14.8	62.0	62.0	61.0	57.0
033	Castigo de Cartera 12m / Cartera Activa (Promedio 12m) (%)	1.7%	7.1%	6.0%	5.8%	5.3%
034	Saldo de Provisiones (S/ MM) (Estado de Situación Financiera)	591.5	492.3	412.4	333.8	265.5
035	Gasto de Provisiones (S/ MM) 12 m	-15.2	-39.8	-30.1	-28.8	-21.6
036	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	100.63%	102.55%	105.06%	108.68%	117.17%
037	Provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	98.96%	100.45%	102.07%	103.97%	108.87%

B.3) Indicadores de Eficiencia Operativa

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	2022	2023	2024	2025	2026
038	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio %	7.1%	7.1%	8.5%	8.6%	8.9%
039	Costos Operativos 12m / (Ingresos Financieros y Servicios Financieros) 12m %	56.58%	45.26%	42.05%	36.95%	34.19%
040	Gastos de Personal / Ingresos Financieros %	55.4%	46.8%	38.5%	32.4%	28.7%
041	Gastos de Personal / Gastos de Administración %	72.1%	73.7%	73.6%	75.5%	76.2%
042	N° de Oficiales de Negocio	145	259	330	330	360
043	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	179	129	168	196	209
044	Cartera gestionada por Oficial de Negocio	2.00	1.49	1.85	2.17	2.31

B.4) Indicadores de Margen Operativo respecto a la Cartera

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	2022	2023	2024	2025	2026
045	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	8.83%	10.93%	15.76%	19.05%	21.85%
046	Gastos financieros de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	0.6%	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%
047	Margen Financiero de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	8.2%	10.5%	15.5%	18.9%	21.8%
048	Gastos de Administración 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	6.8%	6.9%	8.2%	8.2%	8.2%
049	Gastos de Provisiones 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	-1.7%	-4.5%	-2.9%	-2.7%	-2.0%
050	Margen Operativo Neto 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	6.1%	6.9%	7.2%	9.7%	11.1%

B.5) Indicadores de Rentabilidad y Solvencia Financiera

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	2022	2023	2024	2025	2026
051	Resultado Neto 12m / Activos Promedio (%) ROA	9.52%	8.09%	6.81%	8.87%	9.34%
052	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio (%) ROE	13.24%	10.29%	8.16%	10.70%	11.50%
053	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	38.3	41.7	47.7	69.3	83.5
054	Aportes de Capital (S/ Millones)	70.0	200.0	0.0	0.0	0.0
055	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	77.7	96.1	161.7	201.0	235.8
056	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (S/ Millones)	32.6	42.3	44.7	45.0	45.2
057	Resultado Neto Acumulado / Ing. Financieros (%)	49.3%	43.4%	29.5%	34.5%	35.4%
058	Ratio de Capital Global (%)	69.67%	75.90%	66.02%	62.28%	57.95%
059	Patrimonio (S/ MM)	320.7	562.5	610.2	679.5	763.0

Anexos: Indicadores de Desempeño Institucional de forma mensual

Crecimiento y escala

N°	Crecimiento y Escala	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
001	Crecimiento de Cartera de Créditos acumulado (%)	-0.4%	-3.5%	-3.7%	-3.6%	-3.1%	-3.3%	-2.8%	-2.7%	-0.9%	1.6%	4.1%	0.8%
002	Crecimiento de Nueva Cartera de Créditos Minorista Acumulado (%)	-1.4%	-1.0%	0.9%	2.1%	4.6%	5.3%	8.0%	9.3%	16.3%	25.0%	33.8%	42.5%
003	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	0.0%	-3.4%	-2.0%	1.3%	3.4%	1.9%	2.4%	1.6%	5.5%	10.7%	15.8%	24.7%
004	Crecimiento de Clientes de Nueva Cartera de créditos Minorista Acumulado (%)	-0.4%	-0.1%	1.5%	3.2%	5.6%	4.3%	5.0%	4.2%	8.8%	14.8%	20.7%	30.9%
005	Valor de la Cartera Crediticia al cierre de mes (\$/ Millones)	888.3	861.1	858.8	860.3	864.7	862.8	867.7	867.8	884.2	906.1	928.5	899.5
006	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Millones)	97.2	84.5	83.2	83.4	82.0	79.6	78.2	76.6	74.0	72.3	70.8	68.2
007	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Millones)	493.9	478.2	471.5	469.0	467.5	465.9	463.8	461.7	459.6	457.0	454.4	401.8
008	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Millones)	297.2	298.4	304.1	307.8	315.2	317.4	325.7	329.6	350.7	376.8	403.4	429.6
009	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
010	Número de Clientes Activos (Miles)	30.2	29.2	29.6	30.6	31.3	30.8	31.0	30.7	31.9	33.5	35.0	37.7
011	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Miles)	3.0	1.9	1.9	2.4	2.4	2.3	2.3	2.2	2.1	2.1	2.1	2.0
012	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Miles)	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1
013	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Miles)	27.1	27.2	27.6	28.0	28.7	28.4	28.5	28.3	29.6	31.2	32.8	35.6
014	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Miles)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
015	Participación de mujeres en la cartera de créditos (%)	28.0%	28.7%	29.4%	30.0%	31.0%	31.1%	31.3%	31.4%	31.6%	31.7%	31.9%	32.0%
016	Saldo Promedio por Cliente	29,389	29,473	28,986	28,090	27,666	27,997	28,027	28,260	27,731	27,078	26,514	23,863
017	- Saldo Promedio por cliente Nueva Minorista (\$/)	10,978	10,986	11,016	10,976	10,975	11,195	11,414	11,634	11,853	12,073	12,292	12,073

N°	Crecimiento y Escala	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
001	Crecimiento de Cartera de Créditos acumulado (%)	3.9%	7.4%	10.4%	12.8%	14.9%	16.3%	17.4%	18.1%	17.8%	17.8%	18.5%	12.9%
002	Crecimiento de Nueva Cartera de Créditos Minorista Acumulado (%)	9.1%	17.3%	24.6%	30.5%	35.7%	39.8%	43.0%	45.3%	45.7%	46.5%	48.8%	49.8%
003	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	10.4%	20.3%	29.5%	37.9%	45.8%	49.9%	53.1%	55.3%	55.6%	56.3%	58.6%	59.3%
004	Crecimiento de Clientes de Nueva Cartera de créditos Minorista Acumulado (%)	11.2%	21.8%	31.8%	40.8%	49.2%	53.8%	57.3%	59.8%	60.3%	61.2%	63.7%	64.8%
005	Valor de la Cartera Crediticia al cierre de mes (\$/ Millones)	935.0	966.4	993.1	1,015.0	1,033.2	1,046.5	1,056.4	1,062.5	1,059.9	1,059.7	1,066.0	1,015.8
006	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Millones)	66.5	64.9	62.5	60.9	59.2	56.8	55.2	53.6	51.2	49.6	48.1	45.7
007	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Millones)	399.7	397.5	395.4	393.3	391.2	389.1	387.0	384.9	382.8	380.7	378.6	326.7
008	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Millones)	468.8	504.0	535.1	560.8	582.8	600.6	614.2	624.1	625.9	629.4	639.3	643.4
009	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
010	Número de Clientes Activos (Miles)	41.6	45.3	48.8	52.0	55.0	56.5	57.7	58.5	58.6	58.9	59.8	60.1
011	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Miles)	1.9	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.5	1.4	1.4	1.3
012	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Miles)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
013	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Miles)	39.6	43.3	46.9	50.1	53.1	54.7	56.0	56.9	57.0	57.3	58.3	58.6
014	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Miles)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
015	Participación de mujeres en la cartera de créditos (%)	32.3%	32.5%	32.8%	33.0%	33.3%	33.5%	33.8%	34.0%	34.3%	34.5%	34.8%	35.0%
016	Saldo Promedio por Cliente	22,467	21,315	20,338	19,522	18,802	18,522	18,310	18,149	18,073	17,987	17,834	16,913
017	- Saldo Promedio por cliente Nueva Minorista (\$/)	11,853	11,634	11,414	11,195	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975

N°	Crecimiento y Escala	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
001	Crecimiento de Cartera de Créditos acumulado (%)	0.5%	0.9%	1.9%	2.8%	3.8%	4.2%	5.0%	5.6%	6.1%	6.6%	7.0%	1.8%
002	Crecimiento de Nueva Cartera de Créditos Minorista Acumulado (%)	1.4%	2.6%	4.7%	6.8%	8.9%	10.2%	12.0%	13.6%	15.0%	16.3%	17.5%	17.8%
003	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	1.3%	2.4%	4.4%	6.3%	8.3%	9.4%	11.1%	12.6%	13.9%	15.1%	16.1%	16.3%
004	Crecimiento de Clientes de Nueva Cartera de créditos Minorista Acumulado (%)	1.4%	2.6%	4.7%	6.8%	8.9%	10.2%	12.0%	13.6%	15.0%	16.3%	17.5%	17.8%
005	Valor de la Cartera Crediticia al cierre de mes (\$/ Millones)	1,020.9	1,025.3	1,034.8	1,044.7	1,054.5	1,058.4	1,066.2	1,073.0	1,078.1	1,082.7	1,086.4	1,034.2
006	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Millones)	44.1	42.5	40.4	38.8	37.2	35.1	33.5	31.9	29.8	28.2	26.6	24.5
007	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Millones)	324.6	322.5	320.5	318.4	316.4	314.3	312.2	310.2	308.1	306.1	304.0	252.0
008	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Millones)	652.2	660.2	673.9	687.5	700.9	709.0	720.5	730.9	740.2	748.5	755.7	757.7
009	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
010	Número de Clientes Activos (Miles)	60.8	61.5	62.7	63.9	65.0	65.7	66.7	67.6	68.4	69.1	69.7	69.8
011	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Miles)	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7
012	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Miles)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
013	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Miles)	59.4	60.2	61.4	62.6	63.9	64.6	65.6	66.6	67.4	68.2	68.9	69.0
014	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Miles)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
015	Participación de mujeres en la cartera de créditos (%)	35.3%	35.5%	35.8%	36.0%	36.3%	36.5%	36.8%	37.0%	37.3%	37.5%	37.8%	38.0%
016	Saldo Promedio por Cliente	16,788	16,672	16,509	16,357	16,211	16,104	15,980	15,867	15,760	15,666	15,579	14,810
017	- Saldo Promedio por cliente Nueva Minorista (\$/)	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975

N°	Crecimiento y Escala	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
001	Crecimiento de Cartera de Créditos acumulado (%)	0.8%	1.5%	2.1%	2.7%	3.6%	4.5%	5.4%	6.2%	6.8%	7.5%	8.1%	3.3%
002	Crecimiento de Nueva Cartera de Créditos Minorista Acumulado (%)	1.5%	3.0%	4.4%	5.7%	7.5%	9.2%	10.8%	12.4%	13.8%	15.1%	16.2%	16.6%
003	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	1.4%	2.8%	4.1%	5.3%	7.0%	8.6%	10.2%	11.7%	13.0%	14.2%	15.4%	15.7%
004	Crecimiento de Clientes de Nueva Cartera de créditos Minorista Acumulado (%)	1.5%	3.0%	4.4%	5.7%	7.5%	9.2%	10.8%	12.4%	13.8%	15.1%	16.2%	16.6%
005	Valor de la Cartera Crediticia al cierre de mes (\$/ Millones)	1,042.0	1,049.3	1,055.7	1,062.1	1,071.9	1,080.8	1,089.8	1,097.8	1,104.3	1,111.8	1,118.3	1,068.4
006	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Millones)	23.0	21.4	19.3	17.7	16.1	14.0	12.4	10.8	8.7	8.5	8.2	7.4
007	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Millones)	249.9	247.8	245.8	243.7	241.7	239.6	237.5	235.4	233.4	231.4	229.3	177.2
008	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Millones)	769.1	780.1	790.7	800.6	814.1	827.2	839.8	851.5	862.2	871.9	880.7	883.7
009	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
010	Número de Clientes Activos (Miles)	70.8	71.8	72.7	73.5	74.7	75.9	77.0	78.0	78.9	79.8	80.6	80.8
011	- Cartera Antigua Minorista al cierre de mes (Miles)	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
012	- Cartera Antigua No Minorista al cierre de mes (Miles)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
013	- Cartera Nueva Minorista al cierre de mes (Miles)	70.1	71.1	72.0	73.0	74.2	75.4	76.5	77.6	78.6	79.4	80.2	80.5
014	- Cartera Nueva No Minorista al cierre de mes (Miles)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
015	Participación de mujeres en la cartera de créditos (%)	38.3%	38.5%	38.8%	39.0%	39.3%	39.5%	39.8%	40.0%	40.3%	40.5%	40.8%	41.0%
016	Saldo Promedio por Cliente	14,712	14,618	14,525	14,441	14,344	14,248	14,161	14,079	13,999	13,937	13,881	13,224
017	- Saldo Promedio por cliente Nueva Minorista (\$/)	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975	10,975

Calidad de cartera

N°	Calidad de Cartera	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
018	Cartera Atrasada (\$/ Millones)	589.9	560.7	554.6	554.5	554.0	547.7	546.9	545.4	538.5	536.6	534.2	480.1
019	- Cartera Antigua Minorista (\$/ Millones)	94.2	81.2	80.0	80.6	79.4	77.2	76.0	74.5	72.0	70.6	69.1	66.6
020	- Cartera Antigua No Minorista (\$/ Millones)	485.4	470.0	463.4	460.9	459.4	457.9	455.9	453.9	451.9	449.4	446.9	394.4
021	- Cartera Nueva Minorista (\$/ Millones)	10.3	9.4	11.2	13.0	15.2	12.6	15.0	17.0	14.6	16.6	18.2	19.1
022	- Cartera Nueva No Minorista (\$/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
023	Recuperación de Cartera Minorista (\$/ Millones) (Vencida + Judicial)	1.1	1.3	1.5	2.3	2.4	2.4	2.5	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1
024	Recuperación de Cartera No Minorista (\$/ Millones) (Judicial)	1.7	0.5	2.7	1.5	1.5	1.5	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5
025	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	66.4%	65.1%	64.6%	64.5%	64.1%	63.5%	63.0%	62.8%	60.9%	59.2%	57.5%	53.4%
026	- Cartera Antigua Minorista	96.9%	96.1%	96.2%	96.6%	96.8%	97.0%	97.2%	97.3%	97.4%	97.5%	97.6%	97.6%
027	- Cartera Antigua No Minorista	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.4%	98.2%
028	- Cartera Nueva Minorista	3.5%	3.1%	3.7%	4.2%	4.8%	4.0%	4.6%	5.2%	4.2%	4.4%	4.5%	4.5%
029	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
030	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	67.5%	66.2%	65.7%	65.6%	65.2%	64.6%	64.1%	64.0%	62.0%	60.3%	58.6%	54.5%
031	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
032	Castigo de Cartera del mes (\$/ MM)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.5	0.0	0.0	5.5	0.0	0.0	51.0
033	Castigo de Cartera 12m / Cartera Activa (Promedio 12m) (%)	1.7%	1.7%	1.5%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.4%	2.1%	1.4%	1.4%	7.1%
034	Saldo de Provisiones (\$/ MM) (Estado de Situación Financiera)	593.4	574.7	568.7	568.6	568.3	567.0	565.8	561.3	556.7	552.5	548.1	492.3
035	Gasto de Provisiones (Promedio 12m) (\$/ MM)	-1.4	-2.5	-2.7	-2.7	-2.3	-1.8	-1.8	-2.2	-2.5	-2.9	-3.2	-3.3
036	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	100.6%	102.5%	102.6%	102.5%	102.6%	103.5%	103.5%	102.9%	103.4%	103.0%	102.6%	102.5%
037	Provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	99.0%	100.8%	100.8%	100.8%	100.8%	101.7%	101.7%	101.1%	101.5%	101.1%	100.7%	100.5%

N°	Calidad de Cartera	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
018	Cartera Atrasada (\$/ Millones)	478.9	476.8	473.9	471.6	469.3	466.3	464.1	461.9	454.4	452.1	449.9	392.6
019	- Cartera Antigua Minorista (\$/ Millones)	65.0	63.5	61.2	59.6	58.1	55.8	54.2	52.7	50.4	48.8	47.3	44.9
020	- Cartera Antigua No Minorista (\$/ Millones)	392.4	390.4	388.4	386.4	384.4	382.4	380.4	378.4	376.4	374.4	372.4	320.6
021	- Cartera Nueva Minorista (\$/ Millones)	21.4	22.9	24.3	25.6	26.9	28.2	29.5	30.8	27.6	28.9	30.3	27.1
022	- Cartera Nueva No Minorista (\$/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
023	Recuperación de Cartera Minorista (\$/ Millones) (Vencida + Judicial)	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.3	3.3
024	Recuperación de Cartera No Minorista (\$/ Millones) (Judicial)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8
025	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	51.2%	49.3%	47.7%	46.5%	45.4%	44.6%	43.9%	43.5%	42.9%	42.7%	42.2%	38.6%
026	- Cartera Antigua Minorista	97.8%	97.8%	97.9%	98.0%	98.1%	98.2%	98.2%	98.3%	98.4%	98.4%	98.3%	98.3%
027	- Cartera Antigua No Minorista	98.2%	98.2%	98.2%	98.2%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.4%	98.1%
028	- Cartera Nueva Minorista	4.6%	4.5%	4.5%	4.6%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	4.4%	4.6%	4.7%	4.2%
029	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
030	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	52.3%	50.4%	48.8%	47.5%	46.4%	45.6%	45.0%	44.5%	43.9%	43.7%	43.3%	39.8%
031	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%
032	Castigo de Cartera del mes (\$/ MM)	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	55.3
033	Castigo de Cartera 12m / Cartera Activa (Promedio 12m) (%)	7.0%	7.0%	6.9%	6.9%	6.7%	6.1%	6.0%	5.9%	5.8%	5.7%	5.7%	6.0%
034	Saldo de Provisiones (\$/ MM) (Estado de Situación Financiera)	491.5	490.7	489.0	487.7	485.9	483.5	482.5	480.7	473.5	471.4	469.6	412.4
035	Gasto de Provisiones (Promedio 12m) (\$/ MM)	-3.4	-2.2	-2.2	-2.3	-2.4	-3.0	-3.0	-2.8	-3.0	-2.9	-2.7	-2.5
036	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	102.6%	102.9%	103.2%	103.4%	103.5%	103.7%	104.0%	104.1%	104.2%	104.3%	104.4%	105.1%
037	Provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	100.5%	100.8%	101.0%	101.2%	101.3%	101.4%	101.6%	101.7%	101.7%	101.7%	101.8%	102.1%

N°	Calidad de Cartera	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
018	Cartera Atrasada (\$/ Millones)	389.4	387.3	384.9	382.9	380.9	373.9	372.0	370.0	367.6	365.8	363.9	307.1
019	- Cartera Antigua Minorista (\$/ Millones)	43.4	41.8	39.7	38.2	36.6	34.5	33.0	31.4	29.3	27.8	26.2	24.1
020	- Cartera Antigua No Minorista (\$/ Millones)	318.6	316.7	314.7	312.7	310.8	308.8	306.9	304.9	302.9	301.0	299.0	247.1
021	- Cartera Nueva Minorista (\$/ Millones)	27.4	28.9	30.4	32.0	33.5	30.6	32.1	33.7	35.4	37.0	38.7	36.0
022	- Cartera Nueva No Minorista (\$/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
023	Recuperación de Cartera Minorista (\$/ Millones) (Vencida + Judicial)	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
024	Recuperación de Cartera No Minorista (\$/ Millones) (Judicial)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
025	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	38.1%	37.8%	37.2%	36.6%	36.1%	35.3%	34.9%	34.5%	34.1%	33.8%	33.5%	29.7%
026	- Cartera Antigua Minorista	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.4%	98.4%	98.4%	98.4%	98.4%	98.4%	98.3%	98.2%
027	- Cartera Antigua No Minorista	98.2%	98.2%	98.2%	98.2%	98.2%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	98.4%	98.1%
028	- Cartera Nueva Minorista	4.2%	4.4%	4.5%	4.6%	4.8%	4.3%	4.5%	4.6%	4.8%	4.9%	5.1%	4.7%
029	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
030	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	39.3%	38.9%	38.4%	37.8%	37.3%	36.5%	36.1%	35.7%	35.3%	35.0%	34.8%	31.0%
031	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.1%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%
032	Castigo de Cartera del mes (\$/ MM)	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	55.0
033	Castigo de Cartera 12m / Cartera Activa (Promedio 12m) (%)	6.0%	6.0%	5.9%	5.9%	5.9%	6.3%	6.3%	6.3%	5.8%	5.8%	5.8%	5.8%
034	Saldo de Provisiones (\$/ MM) (Estado de Situación Financiera)	409.9	407.6	405.4	403.9	402.7	396.6	395.4	394.2	392.5	391.3	390.0	333.8
035	Gasto de Provisiones (Promedio 12m) (\$/ MM)	-2.6	-2.8	-2.8	-2.9	-2.8	-2.8	-2.8	-2.7	-2.6	-2.5	-2.5	-2.4
036	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	105.3%	105.2%	105.4%	105.5%	105.7%	106.1%	106.3%	106.5%	106.8%	107.0%	107.2%	108.7%
037	Provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	102.2%	102.1%	102.2%	102.2%	102.4%	102.6%	102.8%	102.9%	103.1%	103.2%	103.3%	104.0%

N°	Calidad de Cartera	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
018	Cartera Atrasada (S/ Millones)	304.7	302.4	299.5	297.2	294.9	292.1	289.8	287.5	284.7	283.8	283.0	226.6
019	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	22.5	21.0	18.9	17.3	15.7	13.7	12.1	10.5	8.4	8.2	7.9	7.2
020	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	245.1	243.1	241.2	239.2	237.3	235.3	233.4	231.4	229.4	227.5	225.5	173.6
021	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	37.1	38.3	39.5	40.7	41.9	43.1	44.3	45.6	46.9	48.2	49.5	45.9
022	- Cartera Nueva No Minorista (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
023	Recuperación de Cartera Minorista (S/ Millones) (Vencida + Judicial)	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	1.9	1.9	1.9
024	Recuperación de Cartera No Minorista (S/ Millones) (Judicial)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
025	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	29.2%	28.8%	28.4%	28.0%	27.5%	27.0%	26.6%	26.2%	25.8%	25.5%	25.3%	21.2%
026	- Cartera Antigua Minorista	98.1%	98.1%	97.9%	97.8%	97.7%	97.5%	97.3%	97.0%	96.4%	96.5%	96.5%	96.3%
027	- Cartera Antigua No Minorista	98.1%	98.1%	98.1%	98.2%	98.2%	98.2%	98.2%	98.3%	98.3%	98.3%	98.3%	97.9%
028	- Cartera Nueva Minorista	4.8%	4.9%	5.0%	5.1%	5.1%	5.2%	5.3%	5.4%	5.4%	5.5%	5.6%	5.2%
029	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
030	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	30.6%	30.2%	29.8%	29.4%	28.9%	28.5%	28.0%	27.6%	27.3%	27.0%	26.8%	22.8%
031	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%
032	Castigo de Cartera del mes (S/ MM)	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	55.5
033	Castigo de Cartera 12m / Cartera Activa (Promedio 12m) (%)	5.8%	5.8%	5.8%	5.7%	5.7%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.2%	5.3%
034	Saldo de Provisiones (S/ MM) (Estado de Situación Financiera)	332.3	330.9	329.1	327.8	326.6	325.0	323.8	322.7	321.0	321.0	321.0	265.5
035	Gasto de Provisiones (Promedio 12m) (S/ MM)	-2.3	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.1	-2.1	-2.1	-2.1	-2.0	-1.9	-1.8
036	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	109.0%	109.4%	109.9%	110.3%	110.8%	111.3%	111.8%	112.2%	112.7%	113.1%	113.4%	117.2%
037	Provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	104.2%	104.5%	104.7%	105.0%	105.3%	105.7%	106.0%	106.3%	106.6%	106.8%	107.0%	108.9%

Eficiencia Operativa

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
038	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio AGROBANCO %	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	6.9%	6.8%	6.8%	7.0%	7.1%	7.2%	7.1%
039	Costos Operativos 12m / (Ingresos Financieros y Servicios Financieros) 12m %	54.4%	52.6%	52.1%	50.5%	50.1%	48.6%	47.4%	46.3%	47.0%	46.8%	46.6%	45.3%
040	Gastos de Personal de 1 a 12m / Ingresos Financieros de 1 a 12m %	53.8%	53.1%	54.2%	53.5%	53.9%	52.2%	50.6%	49.0%	49.1%	48.9%	48.5%	46.8%
041	Gastos de Personal de 1 a 12m/ Gastos de Administración de 1 a 12m %	72.7%	73.6%	74.0%	74.1%	74.4%	74.1%	73.9%	73.4%	72.9%	73.1%	73.2%	73.7%
042	N° de Personal (Oficiales de Negocio)	144	149	149	149	149	149	149	149	259	259	259	259
043	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	178	174	176	178	181	180	180	178	108	113	119	129
044	Cartera gestionada por Oficial de Negocio	2,054	1,946	1,962	1,987	1,998	2,031	2,062	2,100	1,215	1,305	1,398	1,494

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
038	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio AGROBANCO %	7.5%	7.8%	8.1%	8.2%	8.4%	8.5%	8.6%	8.7%	8.6%	8.5%	8.5%	8.5%
039	Costos Operativos 12m / (Ingresos Financieros y Servicios Financieros) 12m %	46.2%	46.6%	47.5%	47.5%	47.3%	47.0%	46.7%	46.2%	44.9%	43.7%	42.8%	42.0%
040	Gastos de Personal de 1 a 12m / Ingresos Financieros de 1 a 12m %	47.7%	47.4%	47.8%	47.2%	46.3%	45.5%	44.7%	43.9%	42.1%	40.6%	39.4%	38.5%
041	Gastos de Personal de 1 a 12m/ Gastos de Administración de 1 a 12m %	73.5%	73.3%	73.1%	73.1%	73.1%	73.1%	73.3%	73.7%	73.5%	73.4%	73.5%	73.6%
042	N° de Personal (Oficiales de Negocio)	289	289	289	289	280	280	280	280	280	280	330	330
043	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	129	141	153	163	178	183	187	190	192	192	166	168
044	Cartera gestionada por Oficial de Negocio	1,426	1,553	1,670	1,772	1,916	1,990	2,048	2,092	2,122	2,140	1,822	1,848

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
038	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio AGROBANCO %	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.6%
039	Costos Operativos 12m / (Ingresos Financieros y Servicios Financieros) 12m %	41.2%	40.6%	40.1%	39.6%	39.1%	38.7%	38.3%	38.0%	37.6%	37.3%	36.8%	37.0%
040	Gastos de Personal de 1 a 12m / Ingresos Financieros de 1 a 12m %	37.5%	36.8%	36.2%	35.6%	35.0%	34.5%	34.1%	33.6%	33.2%	32.8%	32.2%	32.4%
041	Gastos de Personal de 1 a 12m/ Gastos de Administración de 1 a 12m %	73.7%	73.9%	74.0%	74.2%	74.3%	74.5%	74.6%	74.7%	74.9%	75.0%	75.1%	75.5%
042	N° de Personal (Oficiales de Negocio)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
043	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	170	172	175	178	182	185	187	190	192	193	195	196
044	Cartera gestionada por Oficial de Negocio	1,870	1,896	1,915	1,952	1,988	2,024	2,058	2,088	2,114	2,137	2,157	2,174

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
038	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio AGROBANCO %	8.6%	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.9%
039	Costos Operativos 12m / (Ingresos Financieros y Servicios Financieros) 12m %	36.7%	36.4%	36.1%	35.8%	35.5%	35.3%	35.0%	34.8%	34.5%	34.3%	34.1%	34.2%
040	Gastos de Personal de 1 a 12m / Ingresos Financieros de 1 a 12m %	32.0%	31.6%	31.2%	30.8%	30.5%	30.1%	29.8%	29.5%	29.2%	28.9%	28.6%	28.7%
041	Gastos de Personal de 1 a 12m/ Gastos de Administración de 1 a 12m %	75.5%	75.6%	75.6%	75.6%	75.7%	75.7%	75.8%	75.8%	75.8%	75.9%	75.9%	76.2%
042	N° de Personal (Oficiales de Negocio)	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
043	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	182	185	187	189	193	195	198	201	203	205	207	209
044	Cartera gestionada por Oficial de Negocio	2,006	2,035	2,062	2,088	2,112	2,146	2,179	2,211	2,239	2,266	2,289	2,310

Margen operativo

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
045	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	9.1%	9.3%	9.1%	9.4%	9.4%	9.5%	9.7%	9.8%	10.1%	10.3%	10.6%	10.9%
046	Gastos financieros de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
047	Margen Financiero de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	8.5%	8.7%	8.6%	8.8%	8.8%	9.0%	9.1%	9.3%	9.6%	9.9%	10.1%	10.5%
048	Gastos de Administración 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	6.7%	6.7%	6.7%	6.8%	6.8%	6.7%	6.6%	6.6%	6.8%	6.9%	7.0%	6.9%
049	Gastos de Provisiones 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	-1.9%	-3.4%	-3.7%	-3.7%	-3.1%	-2.4%	-2.5%	-3.0%	-3.4%	-4.0%	-4.4%	-4.5%
050	Margen Operativo Neto 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	6.6%	8.2%	8.3%	8.3%	7.5%	6.7%	6.6%	7.0%	6.8%	6.9%	6.9%	6.9%

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
045	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	11.3%	11.7%	12.0%	12.4%	12.9%	13.4%	13.8%	14.3%	14.7%	15.1%	15.4%	15.8%
046	Gastos financieros de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
047	Margen Financiero de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	10.8%	11.3%	11.6%	12.0%	12.5%	13.0%	13.5%	13.9%	14.4%	14.7%	15.1%	15.5%
048	Gastos de Administración 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	7.3%	7.6%	7.9%	8.0%	8.2%	8.3%	8.4%	8.5%	8.4%	8.3%	8.3%	8.2%
049	Gastos de Provisiones 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	-4.6%	-3.0%	-2.9%	-3.0%	-3.1%	-3.8%	-3.7%	-3.4%	-3.7%	-3.5%	-3.2%	-2.9%
050	Margen Operativo Neto 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	6.7%	5.0%	4.7%	4.9%	5.2%	6.0%	6.1%	6.0%	6.8%	7.0%	7.1%	7.2%

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
045	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	16.1%	16.4%	16.7%	17.0%	17.2%	17.5%	17.8%	18.1%	18.3%	18.6%	18.8%	19.1%
046	Gastos financieros de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
047	Margen Financiero de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	15.8%	16.1%	16.4%	16.7%	17.0%	17.3%	17.6%	17.8%	18.1%	18.4%	18.6%	18.9%
048	Gastos de Administración 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	8.2%	8.2%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.2%
049	Gastos de Provisiones 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	-3.1%	-3.2%	-3.3%	-3.3%	-3.2%	-3.2%	-3.2%	-3.1%	-3.0%	-2.9%	-2.8%	-2.7%
050	Margen Operativo Neto 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	7.7%	8.1%	8.4%	8.6%	8.8%	8.9%	9.2%	9.3%	9.4%	9.5%	9.6%	9.7%

N°	MARGEN OPERATIVO RESPECTO A LA CARTERA	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
045	Ingresos Financieros 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	19.3%	19.6%	19.8%	20.1%	20.3%	20.6%	20.8%	21.0%	21.3%	21.5%	21.7%	21.8%
046	Gastos financieros de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
047	Margen Financiero de 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	19.1%	19.4%	19.7%	19.9%	20.2%	20.4%	20.7%	20.9%	21.2%	21.4%	21.6%	21.8%
048	Gastos de Administración 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%
049	Gastos de Provisiones 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	-2.6%	-2.5%	-2.5%	-2.4%	-2.4%	-2.4%	-2.4%	-2.4%	-2.4%	-2.3%	-2.1%	-2.0%
050	Margen Operativo Neto 12m / Cartera Bruta Promedio (%)	9.7%	9.8%	10.0%	10.2%	10.4%	10.5%	10.7%	10.9%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%

Rentabilidad y solvencia

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
051	Resultado Neto 12m / Activos Promedio (%)	10.2%	12.3%	11.6%	11.2%	9.4%	7.8%	7.3%	7.6%	7.0%	7.4%	7.8%	8.1%
052	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio (%)	13.9%	16.7%	15.6%	15.0%	12.5%	10.3%	9.7%	10.0%	9.2%	9.6%	10.0%	10.3%
053	Resultado Neto Acumulado (\$/ Millones)	3.9	16.9	22.0	23.9	25.5	23.0	26.0	32.2	30.5	34.2	38.6	41.7
054	Aportes de Capital (\$/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	150.0	0.0
055	Ingresos Financieros Acumulado (\$/ Millones)	7.3	14.1	22.3	29.5	36.5	43.7	51.2	59.0	67.4	76.4	85.9	96.1
056	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (\$/ Millones)	2.4	5.5	9.0	12.7	16.4	20.1	23.8	27.5	31.2	34.9	38.6	42.3
057	Resultado Neto Acumulado 12m / Ing. Financieros 12m (%)	51.9%	63.0%	62.0%	59.0%	50.4%	41.7%	39.3%	40.7%	37.3%	38.7%	41.2%	43.4%
058	Ratio de Capital Global (%)	70.5%	74.7%	68.2%	67.4%	71.5%	71.0%	70.3%	69.9%	68.7%	67.3%	77.1%	75.9%
059	Patrimonio (\$/ MM)	324.6	337.6	342.7	344.7	396.3	393.7	396.7	402.9	401.2	404.9	559.3	562.5

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
051	Resultado Neto 12m / Activos Promedio (%)	7.3%	5.0%	4.4%	4.5%	4.8%	5.8%	5.9%	5.6%	6.6%	6.7%	6.8%	6.8%
052	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio (%)	9.2%	6.2%	5.4%	5.5%	5.8%	7.0%	7.1%	6.7%	7.9%	8.0%	8.2%	8.2%
053	Resultado Neto Acumulado (\$/ Millones)	1.2	2.9	5.3	8.6	12.8	17.4	21.7	27.1	32.8	38.9	44.3	47.7
054	Aportes de Capital (\$/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
055	Ingresos Financieros Acumulado (\$/ Millones)	10.9	22.5	34.7	47.4	60.6	74.1	88.1	102.4	116.9	131.5	146.5	161.7
056	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (\$/ Millones)	3.7	7.4	11.1	14.8	18.5	22.3	26.0	29.7	33.5	37.2	40.9	44.7
057	Resultado Neto Acumulado 12m / Ing. Financieros 12m (%)	39.1%	26.5%	23.1%	23.2%	24.1%	28.5%	28.1%	26.3%	30.3%	30.7%	30.3%	29.5%
058	Ratio de Capital Global (%)	74.1%	72.4%	71.3%	70.2%	69.2%	68.6%	67.9%	67.5%	67.3%	67.0%	66.5%	66.0%
059	Patrimonio (\$/ MM)	563.6	565.3	567.8	571.1	575.3	579.9	584.2	589.6	595.3	601.3	606.8	610.2

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
051	Resultado Neto 12m / Activos Promedio (%)	7.5%	8.0%	8.3%	8.6%	8.7%	8.7%	8.9%	8.9%	8.9%	8.9%	9.0%	8.9%
052	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio (%)	8.9%	9.6%	10.0%	10.3%	10.4%	10.5%	10.7%	10.7%	10.7%	10.7%	10.8%	10.7%
053	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	6.1	11.9	17.3	22.9	28.3	34.0	40.1	46.3	52.7	59.3	66.1	69.3
054	Aportes de Capital (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
055	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	15.5	30.9	46.6	62.7	79.1	95.7	112.8	130.0	147.4	165.1	183.0	201.0
056	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (S/ Millones)	3.7	7.5	11.2	15.0	18.7	22.5	26.2	30.0	33.7	37.5	41.2	45.0
057	Resultado Neto Acumulado 12m / Ing. Financieros 12m (%)	31.7%	33.4%	34.4%	35.0%	35.1%	35.1%	35.4%	35.3%	35.1%	34.9%	35.1%	34.5%
058	Ratio de Capital Global (%)	65.6%	65.2%	65.0%	64.6%	64.2%	63.9%	63.6%	63.2%	63.1%	62.9%	62.6%	62.3%
059	Patrimonio (S/ MM)	616.3	622.1	627.5	633.1	638.5	644.2	650.2	656.4	662.9	669.5	676.3	679.5

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
051	Resultado Neto 12m / Activos Promedio (%)	8.8%	8.9%	9.0%	9.1%	9.2%	9.4%	9.5%	9.6%	9.7%	9.6%	9.5%	9.3%
052	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio (%)	10.7%	10.7%	10.9%	11.0%	11.2%	11.4%	11.5%	11.7%	11.8%	11.7%	11.7%	11.5%
053	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	6.6	13.5	20.5	27.8	35.1	42.6	50.4	58.5	66.7	73.6	80.7	83.5
054	Aportes de Capital (S/ Millones)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
055	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	18.3	36.9	55.7	74.7	94.1	113.7	133.7	153.8	174.3	194.6	215.1	235.8
056	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (S/ Millones)	3.8	7.5	11.3	15.1	18.8	22.6	26.4	30.1	33.9	37.7	41.5	45.2
057	Resultado Neto Acumulado 12m / Ing. Financieros 12m (%)	34.3%	34.2%	34.5%	34.8%	35.2%	35.6%	35.9%	36.3%	36.6%	36.3%	36.0%	35.4%
058	Ratio de Capital Global (%)	61.9%	61.5%	61.4%	61.3%	61.0%	60.8%	60.6%	60.3%	60.3%	60.1%	59.9%	57.9%
059	Patrimonio (S/ MM)	686.1	693.0	700.0	707.3	714.6	722.1	729.9	738.0	746.2	753.1	760.2	763.0