

## Evaluación Plan de Gestión Operativo Primer semestre 2021



BICENTENARIO  
PERÚ 2021

## Contenido

1. OBJETIVO .....	3
2. CONSIDERACIONES PREVIAS .....	3
3. AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	5
3.1. <i>Objetivo General PGO 2021-2022</i> .....	7
3.2. <i>Objetivo Específico 1 PGO 2021-2022</i> .....	7
3.3. <i>Objetivo Específico 2 PGO 2021-2022</i> .....	12
3.4. <i>Objetivo Específico 3 PGO 2021-2022</i> .....	15
3.5. <i>Objetivo Específico 4 PGO 2021-2022</i> .....	18
3.6. <i>Objetivo Específico 5 PGO 2021-2022</i> .....	19
3.7. <i>Objetivo Específico 6 PGO 2021-2022</i> .....	21
3.8. <i>Objetivo Específico 7 PGO 2021-2022</i> .....	23
4. CONCLUSIONES .....	25

# Evaluación Plan de Gestión Operativo - Primer semestre 2021

## 1. OBJETIVO

Informar al Directorio la ejecución y avances alcanzados durante el primer semestre del 2021 del Plan Operativo Anual 2020-2021 (POA) y Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO), concernientes al cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes orientados a alcanzar el equilibrio financiero necesario para el fortalecimiento institucional del Banco. Ambos documentos fueron desarrollados sobre la base del Plan de Reestructuración 2019 y por lo cual su evaluación forma parte de la evaluación del indicado Plan de reestructuración.

## 2. CONSIDERACIONES PREVIAS

El Banco inició un proceso de renovación a partir de Ene-2020, con la aprobación de un Plan de Reestructuración 2019-2024 que deja sin efecto el Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado el 17.04.2019. Para efecto de contar con Planes Operativos Anuales (POA) que aseguren el cumplimiento del Plan de Reestructuración, el 07.09 2020 se aprobó el Plan Operativo 2020-2021 (POA) que definió el objetivo de: i) Reformular e implementar un nuevo Modelo de Negocios, representativo de las Microfinanzas Rurales, ii) Alcanzar el punto de equilibrio en el 2021 y, iii) Proyectar la Fase de Crecimiento Institucional y de Negocios.

Después de ello, se elaboró el Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO) aprobado en May-2021 que determinó como Objetivo General: “Generar las bases necesarias para lograr la auto sostenibilidad financiera de AGROBANCO a partir de Dic-2022”.

El PGO surgió de la necesidad de afrontar: a) La emergencia sanitaria que empezó en Mar-2020, con todas las limitaciones y desventajas que eso viene significando en términos de la disponibilidad de recursos humanos y en los resultados del negocio, b) La necesidad de dar cumplimiento al DS N° 004-2020 del 11.04.2020 que dispuso la reestructuración del Fondo AGROPERÚ, 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 MIDAGRI. Este nuevo dispositivo implicó, la participación de AGROBANCO como administrador del Fondo AGROPERÚ que, según las Leyes de Presupuesto del Sector Público de los años 2020 y 2021, tienen asignados S/ 440 millones y S/ 440 millones, respectivamente, destinados para préstamos y, c) La necesidad de dar cumplimiento al Fondo de Inclusión Financiera para el Financiamiento al Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA) 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

La evaluación, análisis de la ejecución y nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión al 30 de junio 2021, fueron medidos con los indicadores establecidos en el Plan Operativo Anual 2020-2021 (POA) para el periodo de enero 2021 a abril 2021, y medidos con los indicadores del Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO) para el periodo de mayo 2021 a

Junio 2021, ambos Planes<sup>1</sup> fueron elaborados en distintos momentos con diferentes escenarios que se detallan a continuación:

- a) El Plan Operativo Anual 2020-2021 (POA) dentro de sus supuestos consideraba la aplicación de la comisión de confianza (Adenda N°5) desde septiembre 2020 mientras que el Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO), considera la aplicación de la comisión de confianza desde septiembre 2021.
- b) El 03.10.2020, después de la aprobación del POA, mediante Oficio N° 0052-2020-MINAGRI-DVDIAR/DGA/CD-FONDO AGROPERU-ST, MIDAGRI comunica a AGROBANCO modificaciones en su modelo de negocio, considerando en su Programa de Financiamiento Directo para Campaña Agrícola: i) Eliminación del escalonamiento en el otorgamiento de créditos del Fondo AGROPERÚ y permite financiar desde el primer crédito hasta 5 ha por cliente, ii) Incremento del nivel de financiamiento y iii) eliminación de las garantías de fianza solidaria.

El 05.02.2021 mediante Oficio N° 009-2021-MIDAGRI-DVDIAR/DGA/CD-FONDO AGROPERU-ST, el Fondo AGROPERÚ comunica al AGROBANCO las modificaciones realizadas al Programa de Financiamiento Directo para Campaña Agrícola, entre las cuales considera la exclusión del cónyuge o conviviente en el proceso de otorgamiento de crédito.

Estas modificaciones en el modelo de negocio del Fondo AGROPERÚ generan la eliminación del modelo inicial de complementariedad entre el Fondo AGROPERÚ y AGROBANCO, generando menor nivel de desembolsos para AGROBANCO y aumentando el riesgo de no pago de créditos del Fondo AGROPERÚ, impactando en la comisión de confianza por cobranzas de AGROBANCO.

El PGO considera estos cambios en el modelo de negocio del Fondo AGROPERÚ y planifica la obtención de la nueva estructura de comisión de confianza.

- c) El POA en su planificación consideró un aporte de capital de S/ 70 Millones para enero 2021, mientras que en diciembre 2020 FONAFE aprobó en el PIA2021 un aporte de capital de S/ 30 Millones. Por otro lado el PGO considera un aporte de capital de S/ 70 Millones; S/ 30 Millones en junio 2021 y S/ 40 Millones en septiembre del 2021.
- d) El POA consideró en su formulación la incorporación de 215 Oficiales de Negocio que trabajarían en conjunto las colocaciones de créditos AGROBANCO y Fondo AGROPERÚ, mientras que el PGO considera Oficiales de Negocio exclusivos para AGROBANCO (40 en junio 2021 y 30 en septiembre 2021 condicionados al segundo aporte de capital de S/ 40 Millones)

---

<sup>1</sup> Ambos Planes: Plan Operativo Anual 2020-2021 (POA) y Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO), son de seguimiento interno por el Directorio de AGROBANCO y la administración, los cuales son complementarios al formato POI de la Corporación FONAFE. Los planes cuentan con 56 indicadores que abarcan aspectos de crecimiento de cartera, calidad de cartera, eficiencia operativa y rentabilidad, todos fueron desarrollados sobre la base el Plan de Reestructuración aprobado en diciembre del 2019.

- e) El POA consideraba el incremento de productividad desde septiembre 2020 para los créditos de AGROBANCO, la cual en su ejecución fue atenuada por la priorización de créditos del Fondo AGROPERÚ y la aprobación de la modificación presupuestal en diciembre del 2020. Mientras que el PGO considera el incremento de productividad desde enero 2021.
- f) La planificación de recuperación de créditos consideró en el POA, 60 Gestores de Reinserción para la recuperación conjunta de cartera AGROBANCO y Fondo AGROPERÚ, mientras que el PGO considera 60 Gestores de reinserción de forma exclusiva para AGROBANCO y 25 gestores de reinserción exclusivos para créditos del Fondo AGROPERÚ.

Estos sucesos generaron cambios significativos en el modelo de negocio y procesos operativos del Banco, el cual inicialmente fue basado en el concepto de sinergia mediante la “Complementariedad” con las operaciones del Fondo AGROPERÚ que permitía mantener segmentos compartidos de clientes entre ambos fondos, mejorando la inclusión financiera con eficiencia de procesos, tiempos y costos. Adicionalmente, estos cambios han generado que la comisión de confianza actual aprobada no cubre los costos de la administración del Fondo AGROPERÚ, por ello es necesario la obtención de una nueva estructura de comisión de confianza que fue remitida a MIDAGRI y está en proceso de revisión por dicha entidad.

### **3. AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Después de dos años y medio de haberse dictaminado la reestructuración del Banco Agropecuario o AGROBANCO y haberse aprobado el Plan de Reestructuración 2020-2023; el periodo 2020 a julio del 2021 ha resultado ser determinante en términos de mejoras sustanciales en los aspectos de Gobierno Corporativo, Gestión del Negocio y Control Interno, a pesar de la pandemia del Covid-19 y los estragos que ésta provocó en la entidad. 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.

Así mismo, teniendo en consideración que el presente informe considera dos planes operativos o de gestión en períodos diferentes, y siendo el PGO el último aprobado y vigente a la fecha, es necesario encontrar la equivalencia de objetivos determinados en el POA y homologarlo al PGO, para analizar y evaluar el avance en su cumplimiento en el primer semestre 2021.

El cuadro siguiente muestra esta equivalencia:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POA 2020-2021	PGO 2021-2022
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Generar las bases necesarias para superar la situación económica y financiera por la que está atravesando AGROBANCO a diciembre 2021, propendiendo a su sostenibilidad a mediano y largo plazo.	Generar las bases necesarias para lograr la auto sostenibilidad financiera de AGROBANCO a partir de Dic-2022.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>OE 1:</b> Reforzar el posicionamiento de Agrobanco en el mercado con presencia en mayores zonas agropecuarias del país, teniendo como valor diferencial, personal calificado y productivo, y una atención rápida y oportuna.	<b>OE 1:</b> Incrementar el posicionamiento de AGROBANCO en el mercado y ámbito agropecuario del país, a través del servicio de crédito a los Pequeños Productores Agropecuarios (PPA) de la pequeña agricultura familiar, promoviendo su bancarización.
		<b>OE 2:</b> Lograr una buena calidad de cartera que contribuya en alcanzar la rentabilidad del Banco.
	<b>OE 2:</b> Garantizar la colocación de créditos con el uso eficiente de los recursos del Fondo AGROPERU.	<b>OE 3:</b> Administrar la cartera de créditos (colocación y recuperación) del Fondo AGROPERÚ, por encargo del MIDAGRI.
	<b>OE 3:</b> Lograr colocar con eficiencia los recursos del Fondo de Inclusión Financiera para el Financiamiento al Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA) al menor costo financiero promocional en beneficio del PPA, mediante la reducción sustancial del costo de fondeo, reducción de costos operativos y fortalecimiento patrimonial.	<b>OE 4:</b> Garantizar la colocación de los recursos del Fondo de Inclusión Financiera para el Financiamiento al Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA), que posibilitará un menor costo financiero a los pequeños productores.
		<b>OE 5:</b> Mejorar la eficiencia operativa del Banco, adecuando la estructura organizacional, optimizando la tecnología crediticia y aplicando la tecnología a las necesidades del Modelo de Negocios de Microfinanzas Rurales del Banco.
		<b>OE 6:</b> Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO, como banca de desarrollo de los pequeños agricultores del sector de la agricultura familiar del país.
		<b>OE 7:</b> Garantizar que AGROBANCO sea reconocido como una Banca de Desarrollo confiable y solvente.

### 3.1. Objetivo General PGO 2021-2022

***“Generar las bases necesarias para lograr la auto sostenibilidad financiera de AGROBANCO a partir de Dic-2022”.***

**Objetivo General POA 2020-2021: *“Generar las bases necesarias para superar la situación económica y financiera por la que está atravesando AGROBANCO a diciembre 2021, propendiendo a su sostenibilidad a mediano y largo plazo”.***

El avance del objetivo general se evidencia en la reducción de las pérdidas anualizadas, reflejadas en los indicadores de rentabilidad.

RENTABILIDAD	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Meta Abr-21 (POA)	% Cumpl. POA	Meta Jun-21 (PGO)	% Cumpl. PGO
Resultado Neto 12m / Activos Promedio 12m (%) - ROA	-20.3%	-21.8%	-21.0%	-19.4%	-21.6%	-22.6%	-18.6%	95.9%	-30.1%	125.1%
Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio 12m (%) - ROE	-34.3%	-37.2%	-36.2%	-33.8%	-38.2%	-40.3%	-31.0%	91.1%	-53.4%	124.4%
Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	-4.0	-9.3	-13.1	-13.5	-21.1	-23.1	-0.5	-2622.2%	-46.7	150.4%
Utilidad Neta 12m / Ing. Financieros 12m (%)	-317.2%	-345.1%	-325.9%	-292.0%	-306.6%	-299.9%	-160.3%	17.9%	-367.1%	118.3%

El nivel de cumplimiento del POA a Abr-21 fue superior al 90% en el ROA y ROE, pero a Jun-21 el cumplimiento del PGO fue superior al 115% en ambos indicadores, lo que refleja el avance adecuado en el objetivo general del Banco, producto del avance positivo en los objetivos específicos, que se verán en los puntos siguientes.

Así mismo, a fin de mejorar el nivel de ingresos percibidos por el Banco mediante la Comisión de Confianza por la Administración del Fondo AGROPERÚ, se ha enviado al MIDAGRI la propuesta de cambio de dicha comisión, mediante la Carta N°222-2021-AGROBANCO-GGR, con la finalidad de que se pueda cubrir la totalidad de gastos por dicha administración, adicionalmente también se envió la Carta N° 217-2021-AGROBANCO-GGR, solicitando recursos que permitan cumplir con el equilibrio presupuestal de los meses de enero a mayo 2021, teniendo en cuenta que los ingresos percibidos por la administración del Fondo AGROPERÚ no han permitido cubrir la totalidad de gastos en dichos meses por la administración de dicho fondo.

### 3.2. Objetivo Específico 1 PGO 2021-2022

***“Incrementar el posicionamiento de AGROBANCO en el mercado y ámbito agropecuario del país, a través del servicio de crédito a los Pequeños Productores Agropecuarios (PPA) de la pequeña agricultura familiar, promoviendo su bancarización”.***

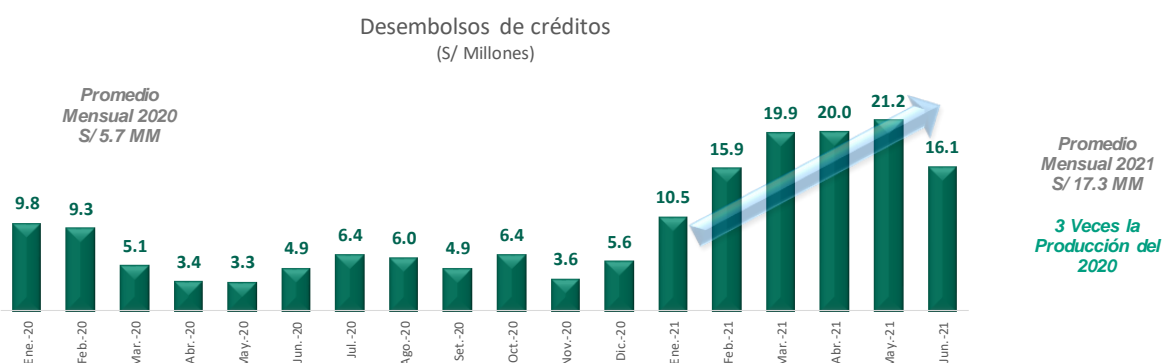
**Objetivo Específico 1 POA 2020-2021: *“Reforzar el posicionamiento de Agrobanco en el mercado con presencia en mayores zonas agropecuarias del país, teniendo como valor diferencial, personal calificado y productivo, y una atención rápida y oportuna”.***

El cuadro siguiente muestra el cumplimiento de los indicadores de crecimiento y escala, donde en la mayoría de ellos se ha superado el 100% tanto en Abr.21 (POA) como a Jun.21 (PGO), salvo en lo relacionado a la cartera nueva minorista (a nivel saldo se ha

llegado al 85.6% y en clientes al 80.6%), explicado principalmente por la demora en la contratación de los 40 Oficiales de Negocios adicionales que debieron ingresar en mayo 2021.

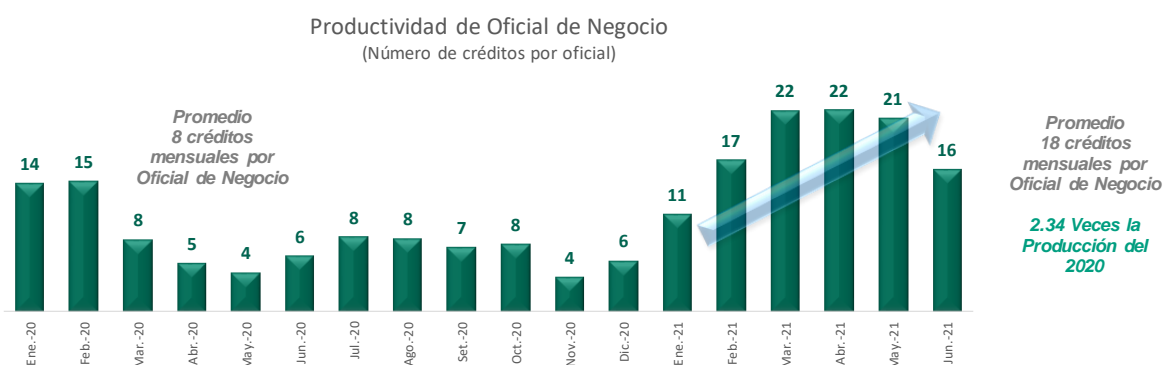
N°	CRECIMIENTO Y ESCALA	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Meta Abr-21 (POA)	% Cumpl. POA	Meta Jun-21 (PGO)	% Cumpl. PGO
1	Crecimiento de Cartera Activa Acumulado (%)	0.5%	1.6%	4.3%	5.8%	7.6%	8.8%	0.9%	623.7%	6.7%	131.8%
2	Crecimiento de Clientes Acumulado (%)	2.1%	8.7%	16.9%	26.1%	35.2%	39.7%	30.1%	86.7%	61.1%	65.0%
3	Valor de la Cartera Crediticia (\$/ Millones)	784.3	793.4	814.6	826.1	840.2	849.5	798.2	96.5%	832.8	98.0%
4	- Cartera Antigua Minorista	173.0	172.0	170.7	169.0	167.4	166.1	138.9	78.4%	137.7	79.4%
5	- Cartera Antigua No Minorista	550.8	551.6	562.3	562.8	565.1	568.7	541.8	96.1%	561.2	98.7%
6	- Cartera Nueva Minorista	60.5	69.8	81.6	94.4	107.6	114.6	117.5	80.4%	133.9	85.6%
7	- Cartera Nueva No Minorista	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0	0.0%
8	Número de Clientes Activos	13,831	14,723	15,835	17,075	18,311	18,919	25,751	66.3%	21,817	86.7%
9	- Cartera Antigua Minorista (Unidades)	7,169	7,135	7,088	7,017	6,981	6,921	5,821	120.5%	6,981	99.1%
10	- Cartera Antigua No Minorista (Unidades)	203	202	202	201	199	199	226	88.9%	198	100.5%
11	- Cartera Nueva Minorista (Unidades)	6,459	7,386	8,545	9,857	11,131	11,799	19,704	50.0%	14,638	80.6%
12	- Cartera Nueva No Minorista (Unidades)	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0.0%
13	Saldo Promedio por cliente(S/)	56,707	53,890	51,445	48,382	45,883	44,899	20,900	231.5%	38,174	117.6%
14	-Saldo Prom. cliente Cartera Nueva Min. (S/)	9,372	9,457	9,555	9,577	9,671	9,710	5,962	160.6%	9,148	106.1%

El cumplimiento de este objetivo específico estuvo directamente relacionado con el incremento de los desembolsos, mostrado en el gráfico siguiente:



Este incremento de desembolsos es producto de la mejora en la productividad de los Oficiales de Negocios en la colocación de créditos exclusivos del banco y el cambio de la estrategia para la atención de las operaciones del Fondo AGROPERÚ (el último trimestre del 2020 todos los Oficiales de Negocios atendían créditos tanto de Agrobanco como del indicado Fondo, y a partir de enero 2021 los Oficiales de Agrobanco colocan a exclusividad créditos para el Banco y los Oficiales de Negocios contratados por el Fondo solo atienden operaciones de dicho fondo).





Adicionalmente, para el cumplimiento de este objetivo se desarrollaron las siguientes actividades/acciones:

#### a. Actividades de Marketing Institucional y Operativo.

##### ✓ Marketing Institucional

En el periodo enero-junio de 2021, Agrobanco ha fortalecido su posicionamiento gracias a una sólida y constante estrategia de generación de contenidos tanto en medios tradicionales como en redes sociales:

- Campañas de comunicación: **1)** Difusión de meta de colocaciones y planes de acción de Agrobanco en 2021, **2)** Trabajo articulado con las organizaciones de pequeños productores para los créditos de AGROPERÚ, **3)** Lanzamiento de la campaña "CrediFácil con FIFPPA", **4)** Lanzamiento de la campaña de reinserción financiera "Deuda Cero", **5)** Lanzamiento de la Banca por Internet, **6)** Día del Campesino y 19.º Aniversario de Agrobanco, **7)** Inauguración de nuevos puntos de atención y **8)** Difusión de logros y avances de gestión de Agrobanco.
- La estrategia de mensajes claves en medios periodísticos tradicionales contribuyó a mejorar la reputación de Agrobanco, prevenir crisis de comunicación y ganar más seguidores en las redes sociales de manera orgánica. De enero a junio de 2021, el 83 % de los rebotes de prensa fueron positivos y, en comparación al primer semestre del año anterior, los rebotes positivos crecieron en 213 %. El contenido también fue rebotado en las plataformas digitales de nuestros *stakeholders* como el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), FONAFE, ALIDE, entre otras instituciones públicas y privadas.
- Las acciones digitales del banco, en el periodo enero-junio de 2021, propiciaron el crecimiento del número de seguidores en nuestras redes sociales: Facebook (Nº seguidores: 12,915; +35 %), Twitter (Nº seguidores: 1,405; +79 %) y LinkedIn (Nº seguidores: 5,042; +42 %), respecto a diciembre de 2020. También se atendieron 779 consultas de nuestros clientes a través de las redes sociales.
- La estrategia de contenidos impulsó el posicionamiento positivo de Agrobanco en el buscador de Google Trends, obteniendo **04 picos de búsqueda** superiores a 75 puntos en el primer semestre del 2021, siendo el más destacado el 24 de junio (100 puntos), donde se realizó la difusión de testimonios positivos de nuestros clientes.

- Todas estas estrategias de comunicación que enfatizan los esfuerzos del banco para impulsar la inclusión financiera de más pequeños productores agropecuarios, han hecho eco en nuestros diferentes stakeholders gracias a la publicación de **06 boletines mensuales**, denominados "Agroreporte" donde se transparentan los indicadores de gestión más relevantes del banco; estos boletines se comparten en todas las plataformas digitales de Agrobanco.

✓ **Marketing Operativo**

En cuanto a publicidad, en el periodo enero-junio de 2021, se realizaron las acciones oportunas para contribuir al logro de las metas comerciales del banco:

- Se realizaron las **campañas publicitarias “CrediFácil con FIFPPA” y “Deuda Cero”**, que fueron trabajadas en coordinación con la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Cuentas Especiales, respectivamente. El Departamento de Imagen diseño y difundió el contenido publicitario para plataformas digitales, elaboró las cartas para los clientes (**9,397 cartas** para “CrediFácil con FIFPPA”), difundió la campaña a través de medios de prensa, asimismo, planificó y ejecutó el envío de mensajes de texto a celulares (**12,818 envíos** para “CrediFácil con FIFPPA”).
- Con el presupuesto del Fondo AGROPERÚ para publicidad (S/ 100 mil), se logró equipar a **19 oficinas del banco con kits de perifoneo** para promocionar las campañas comerciales en sus zonas de influencia. También se ha dotado a **28 oficinas con toldos comerciales para la realización de activaciones** al aire libre.
- Agrobanco también participó en **60 eventos agropecuarios** (ferias, concursos) para difundir la oferta crediticia para campañas agrícolas y pecuarias, así como las ventajas del Fondo Para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA) y los programas del Fondo AGROPERÚ. Asimismo, organizó **105 capacitaciones** dirigidas a los pequeños agricultores, donde se abordaron temas como las ventajas del financiamiento de Agrobanco, plazos, ventajas comparativas de la atención, pagos de acuerdo al ciclo de cada cultivo o ganado, trámites, documentación, entre otros temas de orientación.

**Eventos Promocionales y Capacitaciones (Ene. – Jun. 2021)**

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Total
<b>Eventos promocionales</b>	2	6	10	10	16	16	60
<b>Capacitaciones</b>	4	8	20	22	25	25	104

- b. Incremento del número de Agencias y Oficinas**, lo que permite mayor cercanía a las zonas de atención y a los PPA. Desde setiembre 2020, mes en la que se aprobó el POA, hasta junio 2021, se concretó la habilitación de 4 Agencias adicionales (transformación de Oficinas que venían operando como informativas: Puerto Maldonado, Tacna, Jaén y Chimbote), además de 20 Oficinas Informativas

adicionales, mediante convenios con Organizaciones o Entidades Gubernamentales (Gobiernos Regionales, Direcciones Regionales Agrarias, Municipalidades) quienes facilitaron el uso de sus locales institucionales para la habilitación de la Oficina de Agrobanco.

En ese sentido, la Red de AGROBANCO cubre actualmente los 24 departamentos del Perú con un total de 76 oficinas: Oficina Principal, 24 Agencias, 11 Oficinas Especiales y 40 Oficinas Informativas. Ésta Red de Agencias y CEAR es atendida para una mejor gestión en dos Regiones: Región Nor Oriente y Región Centro Sur, ambas con 9 Agencias cada una y con 27 y 30 CEARs respectivamente.

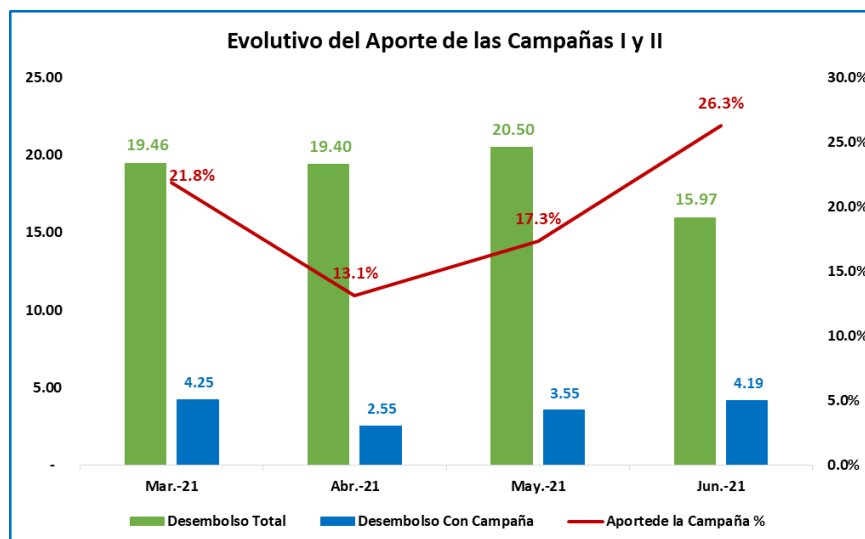
		Denominación AGROBANCO			
		Oficina Principal	Agencia	CEAR	TOTAL
Setiembre 2020					
Denominación SBS	Oficina Principal	1			1
	Agencia		13	11	24
	Oficina Especial		1	10	11
	Oficina Informativa			16	16
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>52</b>

		Denominación AGROBANCO			
		Oficina Principal	Agencia	CEAR	TOTAL
Junio 2021					
Denominación SBS	Oficina Principal	1			1
	Agencia		16	8	24
	Oficina Especial		2	9	11
	Oficina Informativa			40	40
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>76</b>

- c. **Implementación de Campaña Comercial de Fidelización y Recuperación de clientes**, la cual fue aprobada para ser aplicada hasta mayo 2021, en la sesión de Directorio N° 504-2021 y ampliada hasta junio 2021 mediante N° 510-2021 de fecha 30.04.2021, la cual estuvo enfocada en clientes con el mejor rating interno y calificación en el sistema financiero normal en los últimos 12 meses.

Los atributos trabajados en esta campaña fueron: la rapidez en la atención de las solicitudes, mediante créditos pre-aprobados y con nivel de autonomía en los Jefes de Agencia para su aprobación, y de la simplicidad en el trámite, reduciendo los requisitos para acceder a esta campaña.

La participación de los desembolsos de la campaña respecto al total fue de un poco más del 19%, sumando aproximadamente S/ 14.4MM desde marzo a junio 2021.



- d. **Cambio y ajuste a la normativa interna**, a fin de atender de manera más rápida y eficiente a los PPA. Entre estos documentos normativos se encuentra el Reglamento de Créditos y Recuperaciones (REG-036-02), aprobada su modificación en la Sesión de Directorio N° 510-2021 del 30 de abril del 2021, donde se establecen políticas y procedimientos para limitar los riesgos del Banco, como también las especificaciones de los clientes sujetos de crédito, actualización de nivel de autonomías, rating interno, excepciones crediticias, lineamientos para la admisión, modalidad de créditos, administración de la cartera, entre otros. Con la implementación de este reglamento se fortalece el proceso crediticio en prospección y evaluación, lo que se traducirá en una atención más ágil de cara al cliente. Es preciso indicar que el Reglamento recoge las recomendaciones de los entes auditores, relacionados al proceso crediticio.

Adicionalmente, se ha elaborado la Metodología de Evaluación de Crédito, el cual está en proceso de revisión a fin de ser presentado próximamente al Directorio para su aprobación y posterior implementación, esta norma permitirá darle mayor agilidad al proceso crediticio con el adecuado control de riesgo crediticio y operativo.

### 3.3. Objetivo Específico 2 PGO 2021-2022

***“Lograr una buena calidad de cartera que contribuya en alcanzar la rentabilidad del Banco”.***

Respecto a la calidad de la cartera, tanto a nivel saldo de cartera atrasada como de ratio de mora, no se ha logrado cumplir con el 100% de la meta, salvo en el caso de la cartera antigua minorista. Situación explicada por el deterioro de la capacidad económica y productiva de los clientes, afectados por la pandemia mundial y los efectos económicos y sociales que ésta ha generado, además por los Estados de Emergencia en los distintos distritos del Perú por impacto de daños a consecuencia de intensas precipitaciones pluviales. Del mismo modo, teniendo en consideración de la mayor parte de la cartera no minorista se encuentra en estado judicial, hay demoras en las sentencias y atención de los procesos judiciales entablados.

Además, a mérito de las facilidades normativas dadas por la SBS producto de la pandemia del Covid-19, Agrobanco procedió a reprogramar 5,143 créditos por un total de S/ 80.71 MM. De ésta cartera reprogramada, a Jun-2021 se ha recuperado un total de S/ 43.59 MM y se cuenta con un saldo de deuda de S/ 37.12 MM. Asimismo, un total de 3,241 clientes reprogramados cancelaron sus préstamos.

N°	CALIDAD DE CARTERA	Ene-21	Feb-21	MAR-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Meta Abr-21 (POA)	% Cumpl. POA	Meta Jun-21 (PGO)	% Cumpl. PGO
15	Cartera Atrasada (S/ Millones)	696.5	697.6	708.9	709.6	721.0	725.5	638.0	88.8%	685.3	94.1%
16	- Cartera Antigua Minorista (S/ Millones)	153.5	153.0	152.7	152.2	151.3	151.5	116.4	69.3%	132.1	85.3%
17	- Cartera Antigua No Minorista (S/ Millones)	536.2	537.6	548.9	549.2	560.3	564.1	514.6	93.3%	548.1	97.1%
18	- Cartera Nueva Minorista (S/ Millones)	6.8	7.0	7.4	8.2	9.4	9.9	6.9	81.9%	5.1	8.2%
19	- 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%
20	Cartera Atrasada Mora >30 días (%)	88.8%	87.9%	87.0%	85.9%	85.8%	85.4%	79.9%	92.5%	82.3%	96.2%
21	- Cartera Antigua Minorista	88.7%	89.0%	89.5%	90.1%	90.4%	91.2%	83.8%	92.5%	95.9%	104.9%
22	- Cartera Antigua No Minorista	97.4%	97.5%	97.6%	97.6%	99.2%	99.2%	95.0%	97.3%	97.7%	98.4%
23	- Cartera Nueva Minorista	11.25%	10.01%	9.04%	8.68%	8.70%	8.60%	5.91%	53.0%	3.84%	-24.1%
24	- Cartera Nueva No Minorista	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
25	Cartera de alto Riesgo / Cartera Bruta (%)	90.5%	89.6%	88.6%	87.5%	86.3%	85.9%	82.4%	93.8%	83.8%	97.5%
26	Cartera Refinanciada / Cartera Bruta (%)	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	0.5%	0.5%	2.4%	135.1%	1.5%	166.7%
27	Castigo de Cartera del mes S/MM	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	20.0	0.0%
28	Castigo de cartera 12m / Cartera Activa ( Prom.12 m)	2.3%	2.4%	2.4%	2.4%	2.3%	2.3%	4.7%	49.9%	4.8%	48.7%
29	Saldo de Provisiones	610.5	614.7	626.5	628.5	638.7	644.3	589.4	93.4%	629.8	97.7%
30	Gasto de Provisiones Prom 12 meses	3.8	4.0	3.7	3.3	3.9	4.0	-1.7	392.4%	5.3	124.9%
31	Provisiones / Cartera Atrasada	87.6%	88.1%	88.4%	88.6%	88.6%	88.8%	92.4%	95.9%	91.9%	96.6%
32	Provisiones / Cartera Alto Riesgo	86.0%	86.5%	86.8%	87.0%	88.0%	88.3%	89.7%	97.0%	90.2%	97.8%

Otro factor para estos resultados es la no ejecución del castigo de cartera atrasada programado para el mes de junio 2021 por S/ 20MM, debido al requerimiento presentado por el Directorio de modificar el proceso de castigo a fin de mitigar riesgo operativo y de hacerlo de manera más eficiente. Esta mejora será presentada en el mes de julio 2021 y posteriormente (en agosto 2021) se presentaría la propuesta de castigo de cartera mediante el nuevo procedimiento aprobado.

A continuación se presentan las acciones que se han realizado para lograr la recuperación de la cartera de créditos y cumplir con el objetivo de calidad de cartera, tanto minorista como no minorista:

#### a. Cartera Minorista:

- ✓ Ejecución de la campaña de recuperación, la cual otorga condiciones especiales a los clientes como programación de cuotas y condonación de intereses, por lo cual, al cierre de Junio2021 se obtuvo una recuperación de S/15.4MM.
- ✓ Contrato de 16 gestores de reinserción, pasando de 26 a 42 gestores al cierre de Junio.
- ✓ Mejora de la productividad de los gestores de reinserción(recuperación mensual), de S/19M (Feb.21) a S/44M (May.21), esto debido a:
  - Implementación de herramientas de inteligencia de recuperaciones.
  - Inicio de acciones para demandar judicialmente para rematar sus garantías reales de 900 clientes.

- ✓ Mejora del sistema de incentivos de los gestores de reinserción y aprobado por Directorio en Junio 2021.

**b. Cartera No Minorista:**

- ✓ **Cliente Yaurilla**, en el primer semestre del 2021, se tiene las siguientes acciones:

**Estado de procesal Concursal:**

- El 15.02.21 se instaló, en segunda convocatoria, y con la asistencia del 90.08% de los créditos reconocidos, la Junta de Acreedores de Yaurilla.
- En dicha sesión, Agrobanco en su calidad de Presidente de la Junta de Acreedores, invitó al equipo de representantes de Yaurilla, a fin de que expongan su Plan de Reestructuración.
- El 18.02.21, y con la concurrencia del 96.29% de los créditos reconocidos, continuó la sesión de la Junta de Acreedores de Yaurilla, acordándose lo siguiente: (i) Aprobar como destino del deudor la liquidación, con el voto aprobatorio del 96.24% de los créditos presentes. (ii) Designar a Estratega Consultores SAC como entidad liquidadora de Yaurilla, con el 94.44% de votos a favor.
- El 11.06.21 Estratega Consultores SAC ha solicitado la inscripción de la disolución y liquidación de la deudora, su designación como entidad liquidadora de Yaurilla, así como la aprobación del Convenio de Liquidación respectivo, en la partida correspondiente a Personas Jurídicas de Ica, así como en los Registros de Propiedad Inmueble, Registro Vehicular y Registro Mobiliario de Contratos, en donde la deudora mantiene activos registrados a su nombre.

**Otras acciones:**

- Los terceros que se vieron afectados con los embargos en forma de inscripción de los inmuebles y vehículos, presentaron 04 consignaciones de sustitución del embargo por el importe total de US\$156,000. Asimismo, producto del secuestro conservativo de bienes del domicilio de Richard Forsyth, se incautaron bienes por la suma aproximada de US\$30,000 (los cuales vienen siendo custodiados en un almacén ubicado en Lurín).
- El Juzgado dispuso dar inicio a la ejecución forzada ordenándose la entrega a Agrobanco de los certificados de depósitos judiciales por la suma total de US\$ 156,000.00, importe que ha sido aplicado a la deuda de Yaurilla.
- Asimismo, se ordenó a las entidades bancarias consignen los montos retenidos de las cuentas bancarias de los demandados por las sumas totales de S/ 76,869.00 y US\$ 21,438.00. Para el tercer trimestre 2021, se estima que el Juzgado endose a favor del Banco los certificados por dichos importes, para su posterior aplicación a la deuda.

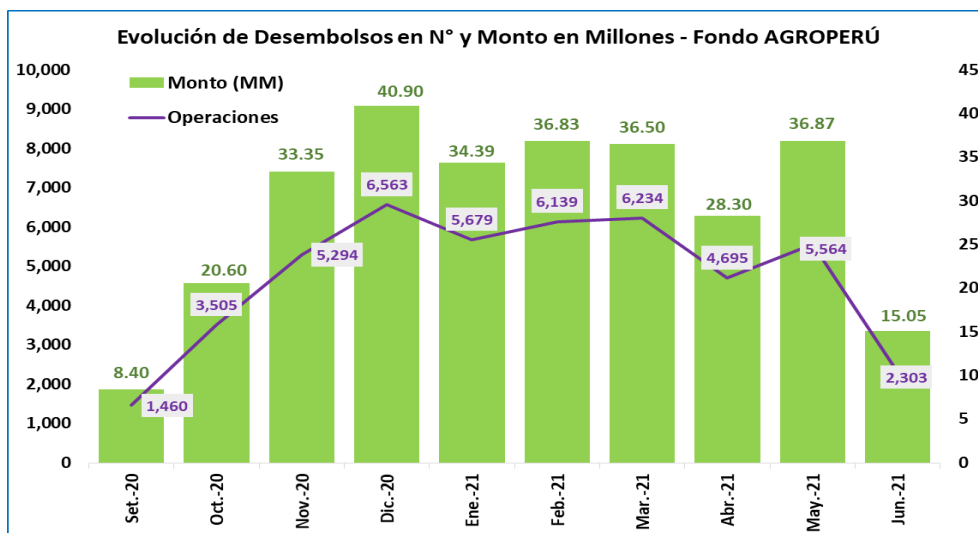
- Respecto a los bienes secuestrados del domicilio del aval, Agrobanco ha solicitado al Juzgado ordene a un perito para que los tasen para proceder a su venta (remate), lo cual estimamos se efectúe antes del cierre de este año.
- ✓ **Cliente Cultivos Ecológicos SAC:**
- En el caso del cliente Cultivos Ecológicos del Perú S.A.C., producto de la demanda de Anulación de Laudo Arbitral que presentara el cliente ante la 1era. Sala Comercial de Lima contra Agrobanco y Cofide, en donde solicitó se ordene la suspensión del Laudo Arbitral (que se obtuvo en el Proceso de Arbitraje de Ejecución de Fideicomiso seguido ante el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, el cual concluyo en el año 2020); la Sala declaró infundada dicha demanda, posteriormente a solicitud de Cofide y Agrobanco, se solicitó la entrega de la carta fianza que asciende a la suma de US\$ 200,000.00, trámite que estimamos se realice el próximo trimestre.
  - Respecto a la carta fianza, conforme lo establece los Testimonios de Garantías de Fideicomiso, en caso alguna de las partes solicitara la nulidad del Laudo Arbitral, debería emitir una carta fianza por la suma arriba mencionada, y quien resultara favorable con el pronunciamiento de la Sala Comercial, tendrá el derecho de solicitar su entrega y cobro. En el presente caso, dado que la demanda interpuesta por Cultivos Ecológicos del Perú S.A.C. fue declarada infundada, tanto Cofide como Agrobanco han solicitado la entrega de la carta fianza (siendo que su cobro será 50% para cada institución). Asimismo, se precisa que este ingreso que el Agrobanco obtendrá no se aplicará a la deuda del cliente, sino que se registrará como un ingreso extraordinario.
- ✓ Al cierre de Junio 2021, el 22% de la Cartera No Minoristas se encuentran en estado de remate de sus garantías reales y consecuencia de ello los clientes se acercan al Banco y ofrecen cancelar o amortizar su deuda, asimismo en algunos casos, se concreta la adjudicación por terceros de las garantías.

### 3.4. Objetivo Específico 3 PGO 2021-2022

***“Administrar la cartera de créditos (colocación y recuperación) del Fondo AGROPERÚ, por encargo del MIDAGRI”.***

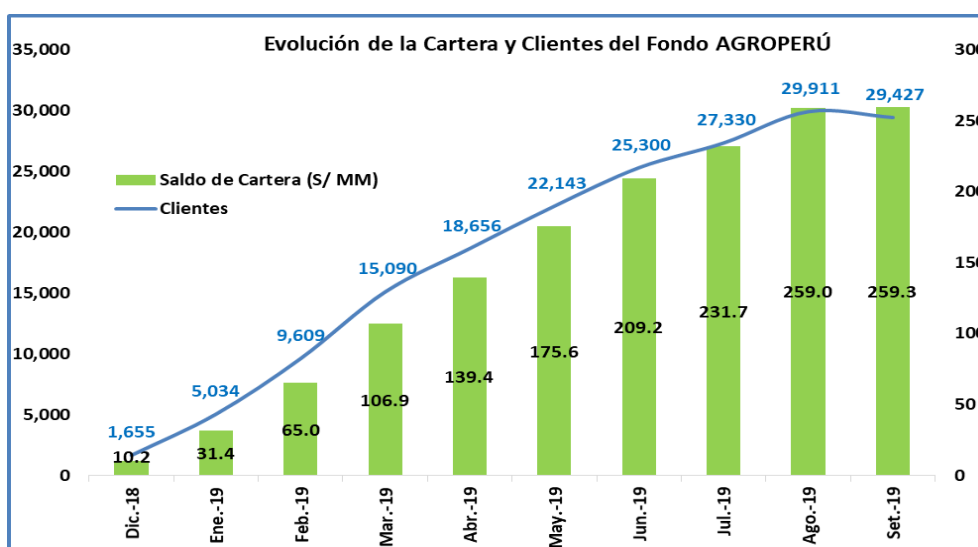
**Objetivo Estratégico 2 POA 2020-2021: *“Garantizar la colocación de créditos con el uso eficiente de los recursos del Fondo AGROPERU”.***

El nivel de atención de las operaciones del Fondo AGROPERÚ se puede visualizar mediante el gráfico siguiente, donde se visualiza colocaciones mensuales en promedio de S/ 31.3 MM y 5,102 operaciones. Este nivel de desembolsos es mayor al que se realiza directamente mediante el fondo de Agrobanco, ello por tener mayor número de Oficiales de Negocios para atender las operaciones del Fondo AGROPERÚ (235 Oficiales en promedio cada mes).



Solo en el mes de junio 2021 hubo una disminución en el nivel de desembolsos, debido a que desde el mes de mayo 2021, estaba en propuesta la modificación del Decreto Supremo N° 004-2020-MINAGRI y con ello el cambio de los miembros del Consejo Directivo del Fondo AGROPERÚ, lo cual no permitió contar con el presupuesto aprobado por el Consejo Directivo, que permita la renovación de contrato de los Oficiales de Negocios del Fondo AGROPERÚ y del personal adicional que atiende estas operaciones (Oficiales de Operaciones, Supervisores de Oficina, etc.). La aprobación final de este presupuesto se dio casi a quincena del mes de junio 2021.

El nivel de desembolsos realizado en el semestre en evaluación, ha permitido el crecimiento continuo de la cartera de crédito y del número de clientes, logrando al cierre del mes de junio 2021 el saldo de cartera de S/ 259.3MM y 29,427 clientes, con tendencia creciente de manera mensual, a diferencia del mes de junio 2021 por los motivos indicados en el párrafo anterior. Con estos resultados se puede indicar que el Objetivo Estratégico N° 03 del PGO y N° 02 del POA han sido cumplidos.



Para dar atención de las operaciones del Fondo AGROPERÚ, se han generado diferentes Programas de Financiamiento, los cuales son enviados por la Secretaría del Consejo



Directivo e implementado por Agrobanco con su respectiva normativa interna y las parametrizaciones necesarias en el sistema de información para atender estos programas en las condiciones requeridas. Al cierre de junio 2021 se tienen 10 Programas de Financiamiento, de acuerdo a lista siguiente:

<b>Directiva Interna</b>	<b>Programa</b>
DIR – 069-06	Programa Agrícola del Fondo AGROPERÚ
DIR – 086-05	Programa Pecuario del Fondo AGROPERÚ
DIR – 087-02	Programa Plantaciones Forestales del Fondo AGROPERÚ
DIR – 088-02	Programa Agrícola para el Desarrollo Productivo de Madre de Dios
DIR – 089-03	Programa de Financiamiento Directo para Acopio, Transformación y Comercialización Agrícola
DIR – 091-02	Programa de Financiamiento Directo a Organizaciones para el Desarrollo de la Cadena de Camélidos Sudamericanos
DIR – 092-01	Programa Renovación y Rehabilitación de Café
DIR – 093-01	Programa Pecuario para el Desarrollo Productivo de Madre de Dios
DIR – 095-01	Programa de Financiamiento Directo para Comercialización Insumos Agrícolas
DIR – 096-01	Programa de Financiamiento Directo para Adquisición de Insumos, Materiales y Servicios Especializados para Ganadería.

Para la continuidad adecuada en la administración del Fondo AGROPERÚ, es necesario resolver las limitaciones que se tiene a la fecha, entre las principales se nombra:

- ✓ Personal contratado con alto porcentaje de rotación, lo que genera retrasos en la atención por la necesidad de un periodo de inducción y capacitación, debido a que dicho personal se encuentra bajo la modalidad de locación de servicios. Se está gestionando con FONAFE la partida presupuestal necesaria para la contratación en planilla de este personal, pero fue observada por no contar con el equilibrio presupuestal en la administración del Fondo AGROPERÚ (ingresos sea mayor a los gastos por esta administración).
- ✓ Los gastos de la administración que requiere el Fondo AGROPERU para colocación y recuperación de créditos no es compensado por los ingresos percibidos por la Comisión de Confianza por la administración de dicho fondo, por lo cual urge su reformulación. Para lo cual, se está coordinando con el MIDAGRI la evaluación de la propuesta que fue presentada por Agrobanco para modificar el modo de cálculo de la Comisión de Confianza.
- ✓ Dificultad de los productores atendidos en cumplir con el honramiento de sus obligaciones con el Fondo AGROPERÚ, lo que ocasionó que el MIDAGRI instruya la reprogramación de los créditos de los productores de los diferentes programas autorizados. Por lo cual se procedió a las gestiones internas para la reprogramación de los créditos, para dar mayores facilidades de pago, por las dificultades en la comercialización por la emergencia sanitaria por el Covid-19 y en otros casos por

Estados de Emergencia en los distintos distritos del Perú por impacto de daños a consecuencia de intensas precipitaciones pluviales.

### 3.5. Objetivo Específico 4 PGO 2021-2022

***“Garantizar la colocación de los recursos del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA), que posibilitará un menor costo financiero a los pequeños productores”.***

***Objetivo Específico 3 POA 2020-2021: “Lograr colocar con eficiencia los recursos del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA) al menor costo financiero promocional en beneficio del PPA, mediante la reducción sustancial del costo de fondeo, reducción de costos operativos y fortalecimiento patrimonial”.***

La implementación del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA), realizado en el segundo semestre 2020, ha permitido atender en lo que va del 2021 a más de 8,800 clientes y desembolsar casi S/ 100MM.

MES	FIFPPA			
	N° Créditos	Desembolso	N° Clientes	Bono FIFPPA
Ene-21	843	10,164,617	843	1,085,562
Feb-21	1,303	15,299,019	1,303	1,662,371
Mar-21	1,740	19,211,792	1735	2,107,855
Abr-21	1,751	19,255,385	1745	2,225,605
May-21	1,835	20,369,575	1826	2,413,541
Jun-21	1,352	15,593,160	1350	1,893,052
<b>Total</b>	<b>8,824</b>	<b>99,893,548</b>	<b>8,802</b>	<b>11,387,986</b>

Además, el 98.5% del total del monto desembolsado por AGROBANCO son mediante el FIFPPA, y hasta el mes de Jun.21 se ha otorgado un poco más de S/ 13MM del bono FIFPPA, restando casi S/ 87MM del Fondo asignado para este efecto de S/ 100MM. Lo cual permitiría desembolsar mediante este beneficio hasta concluir el 2022.

Por lo indicado, el Objetivo Específico N° 04 del PGO y el Objetivo Específico N° 03 del POA vienen siendo cumplidos. Y para mantener este nivel de cumplimiento es necesario realizar las coordinaciones con COFIDE a fin de mejorar el proceso actual que se tiene para la evaluación y asignación del Bono FIFPPA, de manera que se alinee a las mejoras en los procesos que viene estructurando Agrobanco para agilizar la atención de los clientes.

### 3.6. Objetivo Específico 5 PGO 2021-2022

***“Mejorar la eficiencia operativa del Banco, adecuando la estructura organizacional, optimizando la tecnología crediticia y aplicando la tecnología a las necesidades del Modelo de Negocios de Microfinanzas Rurales del Banco”.***

El cumplimiento de este objetivo es medido mediante el cumplimiento de metas para los indicadores de Eficiencia Operativa, los cuales de acuerdo al cuadro siguiente se puede indicar que han sido cumplidos parcialmente, considerando que aún existen indicadores (vinculados a los costos operativos totales) que tuvieron cumplimiento menor al 100%, tanto a abril 2021 (comparado con la meta del POA) y a junio 2021 (comparado con la meta del PGO):

N°	EFICIENCIA OPERATIVA	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Meta Abr-21 (POA)	% Cumpl. POA	Meta Jun-21 (PGO)	% Cumpl. PGO
					(a)	(b)	(c)	(a/c)	(d)	(b/d)	
33	Costos Operativos 12m / Cartera Bruta Promedio %	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	5.4%	9.0%	58.7%	6.6%	81.3%
34	Costos Operativos 12m / Cartera Min Bruta Promedio %	16.3%	16.4%	16.5%	16.5%	16.7%	16.9%	27.0%	61.2%	20.8%	81.2%
A	Costos Operativos 12m / ( Cartera Bruta Promedio AGROBANCO + Cartera Bruta Promedio Fondo AGROPERÚ ) %	4.9%	4.8%	4.7%	4.6%	4.6%	4.6%		0.0%	4.5%	102.1%
B	Costos Operativos 12m / ( Cartera Minorista Bruta Promedio AGROBANCO + Cartera Bruta Nueva Promedio Fondo AGROPERÚ ) %	13.0%	12.5%	11.9%	11.5%	11.2%	11.0%		0.0%	11.0%	100.2%
35	Costos Operativos 12m / Ingresos Financieros 12m %	195.6%	200.2%	199.5%	196.2%	189.5%	183.3%	193.1%	101.6%	207.3%	88.4%
36	Costos Operativos 12m / (Ingresos y Servicios Financieros) 12m	137.8%	138.5%	137.2%	134.8%	130.3%	126.7%	118.3%	114.0%	144.4%	87.7%
37	Gastos de Personal / Ingresos Financieros %	113.4%	117.2%	117.4%	116.2%	112.2%	108.4%	118.2%	98.3%	117.6%	92.2%
38	Gastos de Personal / Gastos de Administración %	61.4%	62.1%	62.3%	62.7%	62.5%	62.4%	65.8%	95.3%	59.4%	105.0%
39	N° de Personal (Oficiales de Negocios)	81	81	77	88	91	88	354	24.9%	121	72.7%
40	Clientes Activos / Oficiales de Negocios	171	182	206	194	201	215	82	236.3%	180	119.2%
41	Cartera Activa / Oficiales de Negocios (\$/ Millones)	9.7	9.8	10.6	9.4	9.2	9.7	2.3	404.1%	6.9	140.2%
42	Cartera Minorista/ Oficiales de Negocio (\$/ Millones)	2.9	3.0	3.3	3.0	3.0	3.2	0.7	413.2%	2.2	142.1%

El avance en el cumplimiento de este objetivo específico es producto de la implementación de las diferentes estrategias indicadas tanto en el POA como en el PGO, de las cuales se destacan los siguientes:

- a) Implementación del Modelo de Negocio de Microfinanzas Rurales que se tradujo en:
  - La validación de una metodología de evaluación de créditos mejorada a nivel de riesgo crediticio y operacional.
  - Mejoras en el proceso de otorgamiento de créditos: tecnología crediticia empleada desde la prospección de créditos, evaluación y selección del cliente y la recuperación del crédito.
  
- b) Mejoras en la eficiencia operativa del personal, vía:
  - El incremento significativo de la productividad en términos de desembolsos por Oficial de Negocios (pasó de 8 a 19 créditos/mes).
  - Diseño y aprobación de un Sistema de Incentivos para los Oficiales de Negocios, que se encuentra pendiente de implementación.
  - Diseño y aprobación de un Sistema de Incentivos para los Gestores de Reinserción de la cartera atrasada (vigente a partir de Jul-2021).

- Aprobación de documentos normativos necesarios para poner en marcha lo siguiente: Políticas para Campañas Comerciales, Reglamento para la ejecución del Servicio de Asistencia Técnica para clientes, Plan de Gestión de Recuperación de la Cartera Covid-19, Modificación del Manual de Procedimientos para la Evaluación y Clasificación del deudor y exigencia de Provisiones, Actualización del Manual de Procedimientos del Proceso Crediticio y Política de aprobación de Condonaciones.
- c) Reducción de diferentes gastos, producto de las gestiones y negociaciones realizadas con los proveedores de servicios, logrando los siguientes resultados concretos:
- Reducción del gasto del servicio de limpieza, donde se logró una disminución del 23%, equivalente a S/ 3.7M mensual, que será vigente a partir del mes de agosto 2021 hasta fin del contrato.
  - Reducción del gasto de seguridad en el monitoreo de bienes adjudicados en 17.0% a partir del mes de junio 2021, por lo que resta de vigencia del contrato (Feb.2021), el menor gasto será por S/ 3.0M mensual hasta fin del contrato.
  - Reducción del Alquiler de la Oficina Principal en 7.5% entre marzo y junio 2021 que representó S/ 34.0M en total.
  - Reducción del gasto por mensajería en 34% equivalente a S/ 4.6M mensual hasta fin del contrato.
  - Arrendamiento de laptops con la empresa SONDA, se dejó de pagar US\$ 4.75M mensual con lo que se tiene un ahorro de US\$ 28.5M.
  - Eficiencia en la gestión de los procesos de adquisiciones que ha permitido un menor monto de compromiso frente a lo presupuestado por S/ 174M.

Respecto a los gastos operativos de personal e indicadores de productividad de los Oficiales de Negocios, han sido afectados por la no contratación de los Oficiales de Negocios que estaban presupuestados (llegar a 121 a junio 2021).

Respecto a la Estructura Organizacional del Banco, se ha adecuado con la finalidad de que pueda responder al nuevo Modelo de Microfinanzas Rurales mediante:

- La reestructuración de la Gerencia de Negocios en el año 2020. En el 2021 se dio inicio al mismo proceso en la Gerencia de Riesgos.
- Se designó a los titulares vacantes de la plana gerencial del Banco que por mucho tiempo sólo estuvieron a nivel de encargo de funciones: Gerencia General (Ene-2020) y Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones, Gerencia de Riesgos en Abr-2021.
- La aprobación de la actualización del Manual de Organización y Funciones y su correspondiente Cuadro Analítico de Personal (CAP).

Otro punto relevante a mencionar es la adaptación que se viene realizando al sistema de información utilizado para el procesamiento de los créditos que se otorga tanto por Agrobanco como por el Fondo AGROPERÚ, en el primer caso se vienen parametrizado

en las 3 plataformas actuales (Cadenas, Tecnología Crediticia y Juntas) los cambios establecidos en el nuevo Reglamento de Crédito y Recuperaciones (autonomías, excepciones, rating interno, etc.) y para el Fondo AGROPERÚ se han adaptado las especificaciones de los diferentes Programas de Financiamientos.

### 3.7. Objetivo Específico 6 PGO 2021-2022

***“Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO, como banca de desarrollo de los pequeños agricultores del sector de la agricultura familiar del país”.***

La gestión de recursos humanos en vías de desarrollar las competencias del personal se ha estructurado en 2 aspectos:

**Primero:** Elaborar un plan de actualización de las principales herramientas de gestión de recursos humanos, claves para gestionar competencias como son:

- a. Definir el inventario de documentos para gestionar competencias- Culminado
- b. Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF)- En proceso
- c. Reordenamiento del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)- En proceso

**Segundo:** Ajustar los procesos activos críticos de la gestión por competencias de recursos humanos como son:

- a. **El Reclutamiento y Selección de Personal:** Ajustando el procedimiento y creando un lineamiento, trabajando con perfiles “base” que incluyan competencias.
- b. **El Plan de Capacitación:** Se ha desarrollado un plan basado de un diagnóstico de necesidades de capacitación que contempla los siguientes objetivos:
  - Entrenar al personal de Agrobanco hacia el nuevo modelo de negocio fortaleciendo las capacidades de gestión en base al rol de un Banco de Desarrollo
  - Desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos del banco
  - Desarrollar una cultura de calidad de servicio, liderazgo, compromiso institucional, gestión integral de riesgos, procesos y actualización profesional constante
  - Fomentar una conducta ética y de respeto
  - Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad del banco

El Plan de Capacitación Agrobanco está conformado por 6 programas con objetivos por cada uno como se detalla:

- a. **Programa 1: Bienvenido a Agrobanco:** Que es el plan de inducción, cuyo objetivo es brindar al nuevo personal información general de Agrobanco, además de la inducción específica a través del conocimiento de los procesos y herramientas específicas del puesto del personal de la Red de Agencias.

- b. Programa 2: Sigamos Creciendo – Academia Financiera II: Una escuela a la medida de los actuales trabajadores de la RED Agrobanco, con fines de impulsar la excelencia del servicio de la Red de Agencias, así como afianzar la comprensión de los productos microfinancieros del mercado para buscar mayor efectividad para el crecimiento de carteras de crédito.
- c. Programa 3: Desarrollando los Pilares Base del Negocio: A través de éste se busca desarrollar las destrezas y conocimientos técnicos sobre las microfinanzas para nuevos colaboradores con capacitaciones específicas con fines de puedan ser más productivos en el logro de los objetivos encomendados.
- d. Programa 4: Rumbo hacia una Comunicación Efectiva: Reforzar el compromiso, comunicación y trabajo en equipo en las jefaturas y personal clave de Agrobanco con fines de generar sinergias, interiorización con los objetivos comunes de la empresa.
- e. Programa 5: En busca de una Gestión efectiva de la Recuperación: Desarrollar destrezas, conocimientos y habilidades técnicas para la gestión de las cobranzas.
- f. Programa 6: Reforzando conocimientos: Reforzar conocimientos técnicos del personal con fines de contribuir al logro de objetivos.

Adicionalmente, se está implementando el modelo de remuneración mixta para el personal que gestiona directamente una cartera de créditos, por ello se detalla el estado de los requerimientos presentados a FONAFE sobre estos modelos para las posiciones siguientes:

**a. Gestores de Reinserción**

Considerando que FONAFE establece una serie de lineamientos para realizar variaciones en diversos aspectos de los recursos humanos, uno de ellos es el aspecto remunerativo, es que se realizaron las gestiones para solicitar la contratación en planilla de los Gestores de Reinserción, cuya condición remunerativa sería fija y variable, en ese contexto, FONAFE mediante OFICIO SIED N°148 de abril del 2021, aprueba la contratación de 60 Gestores de Reinserción, quienes percibirán una remuneración fija y variable, y con el fin de contar con un documento normativo se aprobó el Reglamento de Remuneración Variable de la Gerencia de Cuentas Especiales.

**b. Oficial de Negocios y Jefe de Agencia**

Para implementar la Remuneración Variable en estas posiciones, lo que implica un cambio en la política y escala remunerativa del Banco, se deberá cumplir con un plan de acción como se detalla:

N°	Descripción	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
1	Ajustes Reglamento de Remuneración Variable							
2	Aprobación Comité							
3	Aprobación Directorio							
4	Remisión a FONAFE							
5	Absolución de consultas FONAFE							
6	Despliegue 11 etapas del modelo de las Compensaciones FONAFE con fines de aprobar la nueva política y estructura remunerativa: Definir lineamientos para la política, Identificar puestos de trabajo, Valorizar y homologar los puestos y grupos ocupacionales, Diseño de la Estructura Remunerativa, Diseño y aprobación de la Política Remunerativa, Difusión a los colaboradores. Agosto 2021							
7	Aprobación Comité							
8	Aprobación Directorio							
9	Inclusión en presupuesto- Modificatoria presupuestal							
10	Aprobación FONAFE							
11	Homologación de cargos internos agrobanco							
12	Puesta en marcha remuneración variable							

Asimismo precisar que como parte de cumplimiento del proceso de autorización, es que se ha cumplido con desarrollar un Reglamento de Remuneración Variable con fines que este pueda ser revisado por FONAFE, en ese sentido FONAFE remitió un cuestionario de preguntas, el mismo que fue contestado acompañando además con un nuevo Reglamento de Remuneración Variable, a la fecha nos encontramos a la espera de los comentarios y precisiones de parte de FONAFE.

Por todo lo detallado, se concluye que el Objetivo Estratégico 06 del PGO viene siendo cumplido de acuerdo a lo considerado en dicho plan y que se espera seguir en ese mismo sentido en el siguiente semestre, donde se concretaría la implementación de una política y escala remunerativa alineada al Modelo de Negocios actual.

### 3.8. Objetivo Específico 7 PGO 2021-2022

***“Garantizar que AGROBANCO sea reconocido como una Banca de Desarrollo confiable y solvente”.***

El cumplimiento de este objetivo está directamente vinculado a los anteriores objetivos específicos, puesto que se relaciona con el resultado neto del Banco (menores pérdidas), lo cual se obtiene con el incremento de la cartera crediticia, reducción o control del gasto de provisiones (mediante el control de la calidad de la cartera), eficiencia en los gastos operativos y mejora en la productividad del personal. Y también está vinculado al fortalecimiento patrimonial (aportes de capital por parte del accionista), que permite tener indicadores de solvencia adecuados.

En ese sentido, la Junta General de Accionistas - FONAFE tuvo una participación decisiva durante el período, especialmente con relación al fortalecimiento patrimonial de AGROBANCO en el primer trimestre del año 2020 con un aumento de capital social (S/ 70 MM), lo que permitió mejores condiciones para continuar con el proceso de gestión conducente a la auto sostenibilidad financiera del Banco y, con la decisión reciente en Jul-2021, con otro aumento de capital de S/ 30 MM. Pero es necesario indicar, que AGROBANCO deberá de ser fortalecido patrimonialmente de manera significativa en lo que resta del año 2021 (se requiere S/ 40MM adicionales entre setiembre y octubre 2021) y, lograr su sostenibilidad financiera en el año 2022 (requiriendo S/ 70MM adicionales para el 2022).

Otro punto a resaltar que afecta la confiabilidad del Banco, es el levantamiento de observaciones de la SBS, OCI, Auditoría Externa e Interna, que ha representado una difícil situación en el segundo trimestre del año 2021, y ha sido especialmente controlado por el Directorio actual. A la fecha se ha dado inicio concreto al levantamiento de 27 observaciones de la SBS de los años 2017, 2018 y 2019 y, al 31.07.2021 se culminará con responder satisfactoriamente a 46 observaciones al 31.12.2021; dando por culminadas las observaciones del período 2015-2019. Actualmente, ya se inició un proceso similar para las observaciones SBS del año 2020 y para las que se encuentran pendientes a nivel de OCI y Auditoría Interna.

Finalmente, el cuadro siguiente muestra los indicadores de rentabilidad y solvencia, donde:

- Se refleja el cumplimiento de los diferentes indicadores vinculados al resultado neto (ROA y ROE), principalmente por menor nivel de gastos operativos y de provisiones.
- Los ingresos financieros no fueron cumplidos por menor tamaño de cartera (por no contar con los Oficiales de Negocios programados).
- Los ingresos por servicios financieros tampoco fueron cumplidos por no aplicar aún la comisión de confianza que se consideró en las proyecciones, aún se mantiene la comisión de confianza anterior y la habilitación de presupuesto de parte del Fondo AGROPERÚ de manera trimestral.
- El ratio de capital global y el de pérdida patrimonial no lograron la proyección porque aún no se tiene el aporte de capital estimado de S/ 30MM a junio 2021, el cual según comunicación recibida de FONAFE a la fecha, se concretaría a finales de julio o inicios de agosto 2021, puesto que ya fue aprobado por el Directorio de FONAFE y falta la ratificación de la Junta de Accionistas.

N°	RENTABILIDAD Y SOLVENCIA FINANCIERA	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Meta Abr-21 (POA)	% Cumpl. POA	Meta Jun-21 (PGO)	% Cumpl. PGO
49	Resultado Neto 12m / Activos Promedio 12m (%) - ROA	-20.3%	-21.8%	-21.0%	-19.4%	-21.6%	-22.6%	-18.6%	95.9%	-30.1%	125.1%
50	Resultado Neto 12m / Patrimonio Promedio 12m (%) - ROE	-34.3%	-37.2%	-36.2%	-33.8%	-38.2%	-40.3%	-31.0%	91.1%	-53.4%	124.4%
51	Resultado Neto Acumulado (S/ Millones)	-4.0	-9.3	-13.1	-13.5	-21.1	-23.1	-0.5	-2622.2%	-46.7	150.4%
52	Ingresos Financieros Acumulado (S/ Millones)	1.7	3.4	5.7	7.4	9.6	12.3	16.9	43.6%	14.4	85.7%
53	Ingresos por Servicios Financieros Acumulados (S/ Millones)	1.0	1.9	2.8	3.8	4.9	6.0	12.0	31.2%	6.6	90.6%
54	Utilidad Neta 12m / Ing. Financieros 12m (%)	-317.2%	-345.1%	-325.9%	-292.0%	-306.6%	-299.9%	-160.3%	17.9%	-367.1%	118.3%
55	Ratio de Capital Global (%)	47.3%	48.0%	47.5%	45.3%	44.1%	42.8%	58.4%	77.5%	49.5%	86.5%
56	Ratio de Pérdida Patrimonial (%)	-28.8%	-31.0%	-30.6%	-28.2%	-31.1%	-31.9%	0.02%	117615%	-29.6%	92.1%

Por lo comentado, el cumplimiento de este Objetivo Estratégico es parcialmente, con tendencia a ser mejorado en el siguiente semestre.



#### 4. CONCLUSIONES

- En el segundo semestre 2021, Agrobanco contó con dos documentos de gestión:
  - Plan Operativo Anual 2020-2021 (POA), aprobado en setiembre 2020 y vigente hasta abril 2021,
  - Plan de Gestión Operativo 2021-2022 (PGO), aprobado en mayo 2021 y vigente a la fecha.
- El POA contiene 01 Objetivo General y 03 Objetivos Específicos, y el PGO contiene 01 Objetivo General y 07 Objetivos Específicos. Por lo cual, para la presente evaluación de cumplimiento se generaron las equivalencias entre los objetivos de ambos documentos de gestión. Los Objetivos Generales tenían similar enunciado y enfoque, y los objetivos específicos tuvieron su equivalencia de la siguiente manera: OE1 del POA con el OE1 del PGO, OE2 del POA con el OE3 del PGO y finalmente el OE3 del POA con el OE4 del PGO.
- El Objetivo General fue cumplido parcialmente a abril 2021 pero completamente a junio 2021, considerando que los indicadores establecidos para este objetivo tuvieron cumplimiento mayor al 100% al cierre del primer semestre 2021. Además del cumplimiento parcial de algunos Objetivos Específicos.
- El OE1 tuvo cumplimiento parcial, por no contar con el personal requerido para la generación de la cartera de crédito del Banco, la contratación del mismo ha sido demorado y se espera contar con ellos al cierre de agosto 2021. Pero es necesario resaltar la mejora en el nivel de desembolsos en el semestre en evaluación (respecto al año anterior) y también de la productividad de los Oficiales de Negocios. Estas mejoras fueron producto de las actividades a nivel del marketing institucional y operativo, incremento de los puntos de contacto (Agencias y Oficinas), la campaña comercial implementada para fidelizar a los clientes y los ajustes a las normas internas para mejorar la atención de los clientes de manera más rápida y eficiente.
- El OE2 también tuvo un cumplimiento parcial, esto debido principalmente a la no ejecución del castigo de cartera de S/ 20MM que estaba presupuestado, lo cual afectó en el saldo de cartera vencida, ratio de mora y el nivel de cobertura de la cartera atrasada y de alto riesgo (por provisiones). Otro factor para este resultado es el deterioro de la capacidad económica y productiva de los clientes, afectados por la pandemia mundial y los efectos económicos y sociales que ésta ha generado, además por los Estados de Emergencia en los distintos distritos del Perú por impacto de daños a consecuencia de intensas precipitaciones pluviales.
- El OE3 ha sido cumplido totalmente, considerando el nivel de colocaciones del Fondo AGROPERÚ (S/ 31.3MM y 5,102 operaciones promedio mensualmente) y del saldo de cartera y de clientes de dicho Fondo (S/ 259.3MM y 29,427 clientes al cierre de junio 2021). Para la atención de estas operaciones se tiene 10 Programas de Financiamiento implementados tanto a nivel normativa como en el sistema de información del Banco. Solo hace falta mejorar el nivel de ingresos por parte de la Comisión de Confianza por la administración de este Fondo, considerando que a la fecha no cubre la totalidad de gastos que genera esta administración (se ha enviado propuesta de nueva comisión de confianza y está en evaluación del MIDAGRI).
- El OE4 ha sido cumplido totalmente, teniendo en consideración que se encuentra completamente implementado el FIFPPA, donde el 98% de los desembolsos del Banco son mediante este Fondo y que en el primer semestre 2021 se han desembolsado 8,824 créditos por casi S/ 100MM, asignando un poco más de S/ 11.3MM en bono FIFPPA. Existe oportunidad de mejora en el proceso actual, el cual será propuesto a COFIDE en el siguiente semestre.

- El OE 5 ha sido cumplido parcialmente, donde aún hace falta mejorar en la reducción de los gastos operativos, pero donde se tiene un avance relevante producto de las negociaciones con los proveedores de servicio. Adicionalmente, aún está pendiente la aprobación de una nueva estructura organizacional, alineado al nuevo Modelo de Negocios, incluyendo los documentos normativos que lo regulen (MOF y ROF).
- El OE6 ha sido cumplido totalmente, en vista de los avances en la gestión de los recursos humanos, donde se ha dimensionado los procesos críticos para la gestión por competencias y ya se ha iniciado su implementación, principalmente en el tema de capacitación (se cuenta con un plan de capacitación con 6 programas con objetivos diferentes). Además del logro de la contratación en planilla de los Gestores de Reinserción con una remuneración mixta y estar en proceso de implementación de la remuneración mixta para los Oficiales de Negocios y Jefes de Agencia, que debería de concretarse en el segundo semestre del 2021.
- El OE7 ha sido cumplido parcialmente, donde a nivel resultado neto se tiene cumplimiento superior al 100%, pero en el caso del fortalecimiento patrimonial no se pudo concretar el aporte de los S/ 30MM presupuestados antes del cierre del semestre, pero que se ha efectivizado en julio 2021.

Atentamente:




---

Ronald Bourgeois Carpio  
Gerente General

**AGROBANCO  
BANCO AGROPECUARIO**  
*Roger Yvan Paredes Silva*  
Gerente de Administración, Operaciones y Finanzas

---

Roger Paredes Silva  
Gerente de Administración, Operaciones y Finanzas




---

Emir Rodríguez Vargas  
Gerente Adjunto de Tesorería y Finanzas (e)




---

Sergio Flores Ramírez  
Jefe de Planeamiento y Presupuesto (e)