UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

CRÉDITOS AGRARIOS: UNA DECISIÓN DIFÍCIL

Aldo Fernández-Romero y Jimmy Romero-Veramendi

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Fernández, A. y Romero, J. (2018). *Créditos agrarios: una decisión difícil* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

CRÉDITOS AGRARIOS: UNA DECISIÓN DIFÍCIL

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

ALDO JESÚS FERNÁNDEZ ROMERO
JIMMY ROMERO VERAMENDI

Asesor: Alfredo Siu Delgado

Lima, marzo de 2018

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo incondicional en todo el proceso de estudio del MBA Part Time.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria ii
Índice de anexos del Teaching Note v
CAPÍTULO 1. Créditos agrarios: una decisión dificil 1
1.1. Historia de la empresa 1
1.2. Un nuevo despertar de AGROBANCO 2
1.3. AGROBANCO una empresa confiable 3
1.4. Un cambio en la estrategia 4
1.5. Las operaciones 5
1.6. Los clientes 6
1.7. Morosidad 7
1.8. Organigrama 7
1.9. Un cambio de rumbo en el 2016 8
1.10. El día de la reunión 9
Anexos 11
Anexo 1. Visión, misión, rol y valores de la empresa 11
Anexo 2. Colocaciones por tipo (en miles de soles) 12
Anexo 3. Tasas activas promedio para créditos agrarios 13
Anexo 4. Cartera de créditos y número de clientes minoristas y no minoristas 14
Anexo 5. Ratios de morosidad anual por segmento de clientes 15
Anexo 6. Manual de organización y funciones (MOF) del Gerente general 16
Anexo 7. Número de trabajadores en las 3 clasificaciones hasta el año 2016 17
Anexo 8. Evolución del saldo de cartera atrasada por segmento minorista y no minorista 18
Anexo 9. Estados financieros 19
Anexo 10. Organigrama 22
CAPÍTULO 2. Teaching Note 23

2.1. Resumen 23
2.2. Objetivos académicos 23
2.3. Preguntas sugeridas 25
2.4. Síntomas del caso 31
2.5. Análisis de la situación del negocio 31
2.5.1. Situación de la agricultura en el Perú (entorno) 31
2.5.2. ¿Quiénes son los agricultores peruanos? 32
2.5.3. Débil desarrollo institucional en el sector agrario 32
2.5.4. Errores en la implementación de la estrategia y los cambios en el negocio 33
2.6. Problema 33
2.7. Alternativas y criterios 34
2.7.1. Continuar con la estrategia mayorista e implementarla de manera adecuada 34
2.7.2. Volver a la estrategia minorista y vender la cartera mayorista 35
2.7.3. Volver a la estrategia minorista y hacerme cargo de la cartera mayorista 36
2.8. Decisión 38
2.9. Plan de acción 38
2.9.1. Corto plazo (primeros 6 meses) 38
2.9.2. Mediano plazo (6 meses a 2 años) 39
2.9.3. Largo plazo (2 a 5 años) 39
Conclusiones 41
Epílogo 43
Anexos del Teaching Note 45
Bibliografía 49

ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo del TN 1. Octógono 45
Anexo del TN 2. Cuadro de recuperación de cartera por alternativa 47
Anexo del TN 3. Cuadro de análisis de horas de trabajo por funcionario..... 48

CAPÍTULO 1. CRÉDITOS AGRARIOS: UNA DECISIÓN DIFICIL

Era una mañana fría y nublada de diciembre del 2016, cuando Ramón Vela CEO de AGROBANCO, un Banco creado por el Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, se servía su primer café del día. Hacía un mes que había tomado el cargo y dentro de unos minutos tendría la primera reunión con los accionistas para explicar los resultados financieros del año 2016.

Mientras caminaba con su café en la mano y miraba el panorama desde la ventana de su oficina ubicada en el piso 22 del edificio, pensaba: "¿Cómo se llegó a esto?, 94 Millones en negativo en el ultimo año" ¿Cuál ha sido el problema? ¿Qué opciones tenemos? ¿Cuál sería la mejor estrategia para que la empresa vuelva al de los años anteriores? ¿Será verdad lo que le dijo un amigo suyo? "Si no volvemos a estar en cifras azules para el proximo año ¡Nos cierran!" Estos pensamientos habían estado en su cabeza durante semanas. En ese momento sonó el teléfono para indicarle que todo estaba listo para su presentación. Ramón colgó el teléfono con más dudas que respuestas en su cabeza, se persignó como era su costumbre y salió de la oficina.

1.1. Historia de la empresa

La creación de AGROBANCO en 1930 marca el

> inicio de una política crediticia específica para el sector agropecuario en el país. Esta apuntaba a mejorar el acceso al crédito de las unidades productivas en este sector, especialmente en las zonas donde no operaba la banca comercial. La institución sin embargo, no tuvo una importancia preponderante en el financiamiento de la actividad agropecuaria, recién a principios de los años sesenta, se empieza a consolidar el proceso crediticio en el país. (Silvera, 1994, p. 1).

La institución había cumplido una función importante en la transferencia de recursos financieros entre hogares y regiones del país, de acuerdo a los requerimientos definidos por las malas campañas y a la estacionalidad del ingreso. Sin embargo su eficiencia habría estado afectada por distorsiones de orden político o de regulación financiera.

Un factor importante es la distribución del riesgo, ya que no se realizó un cobro adicional para cubrir la posibilidad de una mala campaña, sino que se mantuvo una baja tasa de interés,

lo que obligó a demandar crecientes transferencias de recursos del Tesoro Público para cubrir las pérdidas.

En 1991, el Presidente de la República clausuró AGROBANCO como parte de su plan de reducción de la intervención estatal. En esa línea de ideas, el gobierno pensaba que la banca comercial llenaría el vacío dejado por AGROBANCO , pero en la práctica hubo mucha resistencia entre los banqueros a prestar al sector rural, sobre todo con tasas de interés que los clientes pudieran pagar.

1.2. Un nuevo despertar de AGROBANCO

En diciembre del 2001, 10 años después de haber sido clausurado, el Presidente reaperturó AGROBANCO. La entidad sería integrante del sistema financiero nacional y su principal función sería la de "otorgar créditos al sector Agropecuario", teniendo como principal énfasis el sector agrícola, forestal, acuícola, agroindustrial y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades.

La misión, según Banco Agropecuario (2005), dictaba: "Otorgar recursos y servicios financieros al sector agropecuario, en forma eficaz y rentable, promover la asistencia técnica y servicios complementarios, para contribuir a su competitividad y desarrollo sostenido" (p. 5). (Ver Anexo 1)

AGROBANCO tenía por objeto "desarrollar todo tipo de actividades propias de una entidad bancaria y priorizar sus operaciones de crédito hacia los pequeños y medianos productores agropecuarios asociados, comunidades campesinas y comunidades nativas, empresas comunales y empresas Multicomunales de servicios Agropecuarios" (Agrobanco, 2002, art. 48, p. 15), a través de la entrega del financiamiento crediticio llamado "colocaciones".

Las colocaciones se dividían en dos tipos,

> las de primer piso, que son créditos directos otorgados bajo las modalidades de cadenas productivas y de créditos comerciales; mientras que las colocaciones de segundo piso, son créditos indirectos otorgados a los Bancos, Cajas Rurales y Cajas Municipales, para atender a pequeños y medianos productores agropecuarios. (Agrobanco, 2008, p. 24).

También se definió que la dirección y gestión de AGROBANCO sería autónoma y se sujetaría a su Ley de Relanzamiento y Estatuto. La máxima instancia de gobierno sería la Junta General de Accionistas.

El credo de AGROBANCO, en el cual se basaban los objetivos principales de la organización, predicaba:

1. Lograr la sostenibilidad económica del Banco
2. Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado
3. Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los micro y pequeños productores
4. Ser reconocidos como una entidad transparente
5. Contar con procesos eficientes
6. Contar con una cultura organizacional y valores (Agrobanco, 2012, p. 17).

1.3. AGROBANCO una empresa confiable

El 2001 al 2004, se constituyeron en años de difícil crecimiento para AGROBANCO, "tarea que involucró redefinir la visión de los agricultores respecto a la banca, luchando contra la cultura de no pago y la insuficiente capacidad organizativa del sector" (Banco Agropecuario, 2005, p. 3). En las palabras del Gerente General: "Debemos ser pacientes, perseverantes y no vacilar frente a los obstáculos, para el cumplimiento del objetivo propuesto" (Banco Agropecuario, 2005, p. 3).

El 2004, AGROBANCO tenía como saldo total de colocaciones un monto de S/. 63 MM, "que se traduce de acuerdo a los parámetros de impacto, en el financiamiento de cultivos para una superficie de 70 mil hectáreas, lo cual ha significado beneficiar a 23 mil unidades agropecuarias y 109 mil personas" (Banco Agropecuario, 2005, p. 21). El saldo de primer piso alcanzó S/. 21 MM, y los créditos de segundo piso ascendieron a S/ 42 MM.

En el ejercicio 2006 se realizó un cambio en la Gerencia General, el cual se coincidió con el cambio de gobierno, dándole un nuevo enfoque y asegurando que más del 80% de las colocaciones se realicen en provincia, también se desarrolló el plan estratégico 2006 -2010.

"A diciembre del 2006, la evolución de los saldos de la cartera de créditos de primer piso marca una tendencia creciente, superando los S/. 55 MM en comparación con los S/. 33 MM del año anterior" (Agrobanco, 2007, p. 6). En diciembre del 2006, el total de colocaciones totales llegaron a ser S/. 163 MM.

En el 2011 hubo un nuevo cambio de gobierno, que no afectó la plana gerencial del Banco y se dieron los siguientes indicadores: los créditos de primer piso ascendieron a S/. 246 MM, disminuyendo en 6% en términos anuales. Contrariamente a esto, "el saldo de los créditos de segundo piso en el 2011 fue de S/. 29 MM, que se incrementaron en S/. 6 MM, equivalente

a un crecimiento de 26% respecto al año anterior" (Agrobanco, 2012, p. 78). Las colocaciones totales de AGROBANCO a diciembre 2011 ascendieron a S/. 275 MM.

La evolución del volumen de negocio de AGROBANCO, distribuido por segmento de negocio de primer y segundo piso, así como las tasas del mercado se observan en el Anexo 2 y 3 respectivamente.

1.4. Un cambio en la estrategia

A inicios del año 2012 se nombró un nuevo Gerente General, el Sr. Alex Rea ingresó como CEO de AGROBANCO , realizó varios cambios en la organización que buscaron incrementar la velocidad del negocio que se venía llevando hasta el momento.

Se aumentó rápidamente "la dotación de personal en las unidades de negocios descentralizadas, creando y cubriendo puestos de trabajo destinados a atender las funciones de amplicación del negocio, se crearon las Jefaturas Zonales de Costa central y Selva", que permitirían continuar con el proceso de descentralización. (Agrobanco, 2013a, p. 10-11).

Se elaboró el "reglamento de adquisiciones y contrataciones, permitiendo mayor autonomía al Departamento de Logística, para los procesos de apertura de oficinas, se lanzaron nuevos productos crediticios orientados a satisfacer las necesidades de financiamiento de los productores" (Agrobanco, 2013a, p. 12). Se aprobó además la contratación de personal especializado, fuera de la planilla de la empresa, que se haría cargo de la recuperación de los créditos deteriorados que habían recibido de gestiones anteriores. Esta actividad es común en las empresas financieras, las cuales por contrato, se paga un fijo muy bajo y premian el variable en función del éxito en la recuperación. Esta iniciativa fue descontinuada a los pocos meses de iniciada.

Se contempló también la posibilidad de contratar una empresa especializada en recuperación de cartera, sin embargo esta inicativa no fue implementada debido a que este tipo de empresas "castiga" demasiado el precio de compra, es decir si AGROBANCO decide vender su cartera pesada, ésta sería vendida a un 10% o 12% de su valor en libros y le tomaría por lo menos un año todo este proceso. Por lo indicado, la Gerencia General decidió no aplicar esta medida.

Por otro lado, Alex Rea, vio como un problema para adaptarse al crecimiento, el plantear una estrategia ordenada a largo plazo, tal como se venía haciendo en años anteriores, principalmente porque retrasaba todo el proceso, por tanto decidió que las nuevas colocaciones se harían según la coyuntura de cada año.

Sin embargo fue advertido por el Gerente Financiero que de continuar con la estrategia mayorista, la probabilidad de recupero sería sólo de un 5% en este segmento y se alargaría a un plazo de 4 años.

A inicios del 2013, AGROBANCO accedió a un financiamiento de S/ 400 MM por medio de la banca internacional, lo cual le permitió que ese año la entidad registrara colocaciones por la suma histórica de S/ 849 MM, generando una utilidad neta de S/ 22 MM. Durante el 2014 continuó con su proceso de toma de deuda local e internacional lo que le valió tener al cierre de ese año un saldo de colocaciones de S/.1,338 MM, sin embargo la utilidad neta de ese año se redujo a S/ 10 MM. Durante el 2015 las colocaciones ascendieron a S/ 1,623 MM, la utilidad neta de ese año se situó en S/ 17 MM, lo cual resultó mayor al año 2014 pero no llegó a alcanzar los S/ 22 MM del año 2013.

1.5. Las operaciones

Las operaciones a partir del 2012 fueron descentralizadas hacia las agencias regionales, con la finalidad de hacer más expeditivo el proceso de prospección, evaluación y desembolso de los créditos.

Como lo explica Jorge Tito, Gerente del área Comercial: el proceso crediticio se inicia con el personal del área Comercial, quienes somos los encargados de efectuar el primer contacto con los clientes, a los cuales visitamos y le solicitamos toda la información necesaria para la evaluación correspondiente. Luego el Área de Riesgos efectúa la revisión y análisis del expediente comercial, basado en las políticas internas de admisión crediticia y la regulación financiera vigente. Posteriormente, el Área de Operaciones se encarga de revisar que toda la documentación se encuentre acorde con las normas internas y luego se encarga de efectuar las órdenes de pago para que los clientes puedan realizar el cobro respectivo.

A continuación, se presenta el número de oficinas por año y su evolución hasta el 2016.

Período	**N° de Oficinas**
2012	8
2013	18
2014	34
2015	51
2016	60

Como se observa en el cuadro superior, en el 2012 AGROBANCO tenía 8 oficinas en todo el país y en cuatro años se incrementó hasta llegar a tener 60 oficinas, que incluía la oficina principal situada en la capital del país.

Las oficinas en el interior del país tienen la autonomía de poder desembolsar créditos, por ello cada una de ellas contaba con un responsable de las Áreas Comercial, Riesgos y Operaciones, es decir como parte de la autonomía asignada por la Gerencia General, no tenía necesidad de recurrir a la Oficina principal para las aprobaciones de desembolso crediticio. Para entender mejor el funcionamiento de AGROBANCO y su evolución, se muestra el Organigrama de la empresa para los años 2011 y 2016 (ver Anexo 10).

Se debe indicar que no existe un sistema de incentivos sobre el negocio generado, es decir no hay una remuneración variable para la fuerza de ventas por cada crédito colocado.

AGROBANCO, a partir del 2012 pasó de ser una entidad que atendía la actividad agropecuaria apoyada también en el negocio de segundo piso, a tomar un rol protagónico como agente directo de financiamiento al sector, siendo casi la totalidad de colocaciones a través de la banca de primer piso.

Asimismo, todas las operaciones de AGROBANCO se hacían por medio de personal perteneciente al banco; sin embargo, en ocasiones especiales se contrató a terceros, empresas privadas y personas naturales, amparados por el Código Civil, la Ley N° 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros), la Ley N° 26887 (Ley General de Sociedades) solo en actividades muy específicas.

1.6. Los clientes

En AGROBANCO el único criterio para diferenciar a sus clientes era la superficie agrícola con la que contaban y para esto se definió la siguiente división:

Pequeños y Medianos Productores: Aquellos con una superficie agrícola de 2 a 130 hectáreas dependiendo de la región natural. A estos se les podía ofrecer un nivel de endeudamiento hasta de S/ 300 Mil.

Grandes productores: aquellos con una superficie agrícola mayor a 130 hectáreas y podían acceder a un nivel de endeudamiento mayor a S/ 300 mil.

Hasta el año 2012, la empresa se sentía orgullosa del crecimiento rápido de clientes logrado por su área de ventas, la misma que había sido sólida a pesar de los problemas suscitados en el sector.

1.7. Morosidad

El indicador de morosidad era un factor vital en la gestión directiva de AGROBANCO. Este porcentaje se había reducido estadísticamente, gracias al rápido crecimiento de la cartera durante los años 2012, 2013 y 2014. En el caso del sector minorista, los problemas económicos que tenían los nuevos productores en alcanzar una venta positiva habían llevado a varios al impago. En el 2015 el ratio de morosidad del segmento minorista fue de 3.45%; sin embargo el indicador de morosidad para el segmento No minoristas se situó hacia el 0.68%, y no fue considerado un problema para la gerencia debido a que en esta sección la morosidad era poco representativa con respecto al volumen del negocio. En el Anexo 5 se presentan los indicadores de morosidad por año.

1.8. Organigrama

AGROBANCO posee un Directorio conformado por 5 directores, siendo designado uno de ellos como presidente por la junta general de Accionistas. El presidente del directorio es el encargado de impartir los lineamientos que debe seguir el Gerente General, quien a su vez se encarga de la operatividad de las directrices.

Las decisiones del Gerente General llegan formalmente hasta donde lo indique su respectivo Manual de Organización y Funciones (en adelante MOF). (Ver Anexo 6: MOF del Gerente General).

AGROBANCO tuvo un crecimiento de personal exponencial desde el 2012 hasta el 2015, en este año los colaboradores se dividían en trabajadores, que básicamente realizaban trabajos operativos, los funcionarios realizaban el trabajo más importante en la revisión de las cuentas y los gerentes que eran los directivos de las diferentes divisiones.

Para entender el funcionamiento de AGROBANCO, se pasa a definir algunas de las funciones básicas de cada funcionario dentro de la entidad:

Gerente

Planificar, programar, organizar y supervisar las actividades y las operaciones de la respectiva gerencia encargada, según las políticas establecidas por el Directorio.

El sueldo en promedio asciende a S/ 12 mil.

Ejecutivo / Funcionario

Evaluar los procesos operativos internos, identificando oportunidades de mejora, e implantar nuevos procesos y optimizaciones que las operaciones requieran para su funcionamiento. Es el responsable de las cuentas en cada oficina regional descentralizada.

El Ejecutivo se puede encargar de dos o más oficinas a nivel nacional.

La evaluación de una cuenta toma aproximadamente 2 horas para el minorista y 4 horas para el no minorista.

El sueldo en promedio asciende a S/ 8 mil.

Trabajador

Proponer mejoras y realiza el proceso operativo con el propósito de mejorar los servicios y la productividad, perfeccionando con la finalidad de reducir tiempos críticos y reducción de costos.

El sueldo en promedio asciende a S/ 3.5 mil.

Cabe resaltar, que a diferencia del sector bancario ningún trabajador contaba con una remuneración variable por colocación de un préstamo. En este sentido la gerencia de Recursos Humanos había tratado tímidamente de lograr adecuarse al mercado; sin embargo, solo existía en el área un Gerente y un reclutador para todas las oficinas. En el Anexo 7 se muestra la evolución del número de personal.

AGROBANCO posee la autonomía de diseñar e incorporar en su administración el organigrama de la empresa, siempre bajo la aprobación de su máxima instancia, el Directorio. En lo concerniente a la salida de funcionarios, ésta se podía dar siempre y cuando se cumpliera con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo.

1.9. Un cambio de rumbo en el 2016

El año 2016 según los expertos en proyección económica, sería un año complicado para el sector agropecuario, preveían un crecimiento del 2%, el peor del sector en 12 años y esta situación afectaría duramente al crecimiento sostenido de AGROBANCO. Debido a esto, el Gerente General optó por seguir incrementando las ventas en el segmento no minorista, para

poder rescatar el crecimiento sostenido que se había tenido en años anteriores. Asimismo, para llevar a cabo estas acciones, con la ayuda de RRHH se propusieron metas bastante exigentes a los funcionarios de colocaciones, los cuales ya se encontraban, bastante cargados de trabajo, en palabras de uno de ellos "No podemos ya con las cuentas que tenemos, además estamos realizando un trabajo poco profesional por las metas y ahora nos piden más".

De esta forma y bajo la directiva del Gerente general se continuó con el incremento de las colocaciones en el mercado no minorista, el cual pensaban podría salvar a la empresa de un año sin crecimiento.

Bajo esta coyuntura se les otorgó el máximo endeudamiento a 3 empresas productoras no minoristas, repartiendo más de S/ 150 millones entre ellas, generando un ticket promedio del banco de S/. 25,000, siendo el histórico de S/. 10 mil en promedio.

Se efectuaron estudios dentro de AGROBANCO que recomendaban volver al segmento minorista, e indicaban que la probabilidad de recupero de la cartera problema no minorista ascendería a un 20% en caso de hacernos cargo de la gestión de estas cuentas y tomaría aproximadamente 5 años para la recuperación.

Sin embargo, estas medidas y las nuevas metas que presionaban a los funcionarios preocupaban a algunos de los accionistas, debido a que ya habían tenido noticias de algunos maltratos a sus colaboradores, por la fuerte necesidad del Gerente General de llegar al cumplimiento de metas ambiciosas.

El 10 de septiembre del 2016 llegó una carta a la oficina del actual Gerente General donde se pedía una reunión con el Directorio y el comité de ética. La carta mencionaba el maltrato a una de las funcionarias por parte del CEO y luego de escuchar a ambas partes, el Directorio decidió retirar al Gerente general y traer a un nuevo líder para el banco.

1.10. El día de la reunión

El nuevo CEO, elegido en octubre 2016, para tomar el liderazgo de la compañía fue Ramón Vela, quien en su primera semana pidió algunos indicadores de la anterior gestión, sobre todo le interesaban 2 temas: el tipo de clientes y la morosidad.

El número de clientes no minoristas se incrementó en aproximadamente 10% y llegó a compararse en montos de colocación al de los minoristas, con un crecimiento mediocre del 0,4%. Este hecho, que equiparaba en montos de dinero a los minoristas y los no minoristas, no se había dado nunca en la historia de la empresa.

Agregado a estos documentos, le llegaron los niveles de morosidad proyectados de cierre anual 2016, en las que los No minoristas sería de 9% y para los minoristas del 5%.

En resumen, Ramón pudo revisar esa semana la información que se muestra en el Anexo 4: "Cartera de créditos y número de clientes minoristas y no minoristas". Así como en el Anexo 5: "Ratios de morosidad anual por segmento de clientes" y también en el Anexo 8: "Evolución del saldo de Cartera atrasada por Segmento Minorista y No Minoristas".

Ramón estuvo todo el primer mes entendiendo como se configuraban los ratios, conociendo al personal y entendiendo la estrategia comercial de su antecesor antes de poder iniciar con su gestión y tomar decisiones.

Al final del mes llegó a la conclusión de que tenían un serio problema, las proyecciones de Finanzas dejaban S/ 90 millones en negativo en los resultados del 2016.

Era viernes por la mañana y en la junta de accionistas del lunes a primera hora, esperaban que diera una idea de cómo salvar a la compañía en el 2017. Los entendidos en el tema estaban preocupados, ya que la intervención política podría llevarlos a desestabilizar la credibilidad en el banco el 2017, llegando incluso al cierre del mismo.

Ramón Vela en su despacho veía sus opciones y pensaba, ¿qué hacer con la empresa?, ¿Cuál era el problema?

¿Debería seguir con la estrategia de su antecesor o volver a la estrategia de centrarse en los minoristas?

¿Debería generar eficiencias en los costos y reducir personal para aminorar el gasto en planilla?

¿Habría una posibilidad que todo se hubiera caído porque el Gerente General anterior no pudo terminar su gestión?

Mientras sopesaba el problema pensaba ¿Qué criterios utilizaré para medir mis alternativas? ¿Cuáles tengo?

Cogió las llaves de su carro, el balance y los ratios que tenía en la mesa con la esperanza de que la respuesta le llegue el fin de semana.

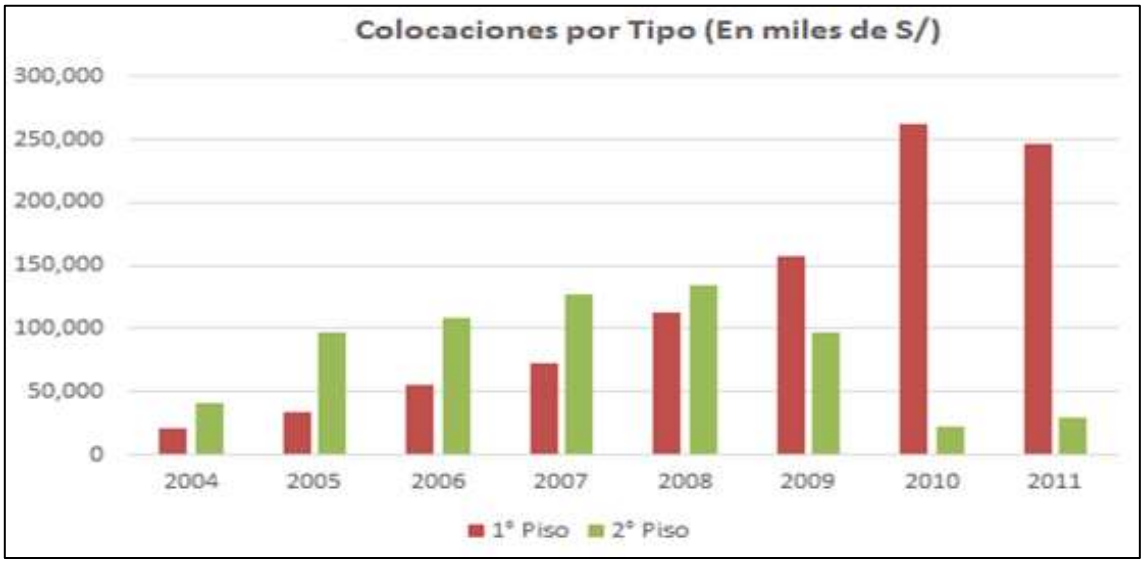
ANEXOS

Anexo 1. Visión, misión, rol y valores de la empresa

Según AGROBANCO (2013b):

> VISIÓN: Ser una entidad de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentado en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.
>
> MISIÓN: Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural, enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones.
>
> ROL DE LA EMPRESA: Institución de desarrollo que apoya con servicios financieros y asistencia técnica a pequeños y medianos productores que generan excedentes económicos en el sector agropecuario, preferentemente asociados, y promueve su desarrollo e inserción en la economía.
>
> VALORES: En el marco de la cultura organizacional se establecieron los siguientes valores:
>
> - Vocación de servicio: actitud genuina de apoyo al cliente
> - Compromiso: identificación y dedicación
> - Integridad: honestidad y transparencia
> - Trabajo en equipo: sinergia y direccionalidad
> - Innovación: creatividad, romper paradigmas
> - Alto desempeño: eficiencia (p. 6).

Anexo 2. Colocaciones por tipo (en miles de soles)



Fuente: Agrobanco (2012)
Elaboración propia

Anexo 3. Tasas activas promedio para créditos agrarios

Entidad	**2010**	**2011**	**2012**
Banca Múltiple	37.3%	40.3%	44.3%
Empresas Financieras	45.3%	46.9%	46.0%
Cajas Municipales	44.2%	46.0%	45.2%
Cajas Rurales	42.9%	42.8%	41.3%
AGROBANCO	19.0%	19.0%	19.0%
Sistema financiero	**40.3%**	**40.7%**	**41.0%**

Fuente: SBS (s. f.-b)
Elaboración propia

Anexo 4. Cartera de créditos y número de clientes minoristas y no minoristas

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16*
Créditos en miles de soles	**411,293**	**850,280**	**1.338,975**	**1.623,956**	**1.694,580**
- Minoristas	322,948	569,532	722,271	844,530	869,596
- No Minoristas	88,344	280,748	616,704	779,426	824,984

No. de Clientes	**25.555**	**39.274**	**55.714**	**65.791**	**66.115**
- Minoristas	25.469	39.006	55.294	65.364	65.647
- No Minoristas	86	268	420	427	468

Fuente: SBS (s. f.-a)
Elaboración propia

Anexo 5. Ratios de morosidad anual por segmento de clientes

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16*
Morosidad	**2,58%**	**1,62%**	**2,12%**	**2,10%**	**7,12%**
- Minoristas	3,24%	2,32%	3,57%	3,42%	5,08%
- No Minoristas	0,20%	0,22%	0,42%	0,67%	9,27%

Fuente: SBS (s. f.-a)
Elaboración propia

Anexo 6. Manual de organización y funciones (MOF) del Gerente general

Según el artículo 44º del estatuto social de AGROBANCO (2002):

1. Planificar, programar, organizar y supervisar las actividades y las operaciones de las dependencias del Banco, según las políticas establecidas por el Directorio, pudiendo para tal fin delegar en parte su autoridad en otros funcionarios de gerencia de la Oficina Principal o en los jefes de las oficinas descentralizadas.
2. Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos de la Junta General y del Directorio.
3. Proporcionar al Directorio la información, estudios y recomendaciones que se requiera para facilitar sus decisiones y darle cuenta de los asuntos que corresponda.
4. Participar con voz en las sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio y actuar en ellas como Secretario, salvo que dichos órganos de gobierno hayan designado a otro funcionario con ese objeto o acuerden que la reunión tenga carácter reservado.
5. Formular el presupuesto, cuadro de metas y planes operativos de la institución.
6. Proponer al Directorio los límites máximos de las líneas de crédito destinadas a atender a los pequeños productores agropecuarios en zonas de extrema pobreza. (p. 14).

Anexo 7. Número de trabajadores en las 3 clasificaciones hasta el año 2016

2012: 246 trabajadores, 7 gerentes, 24 ejecutivos

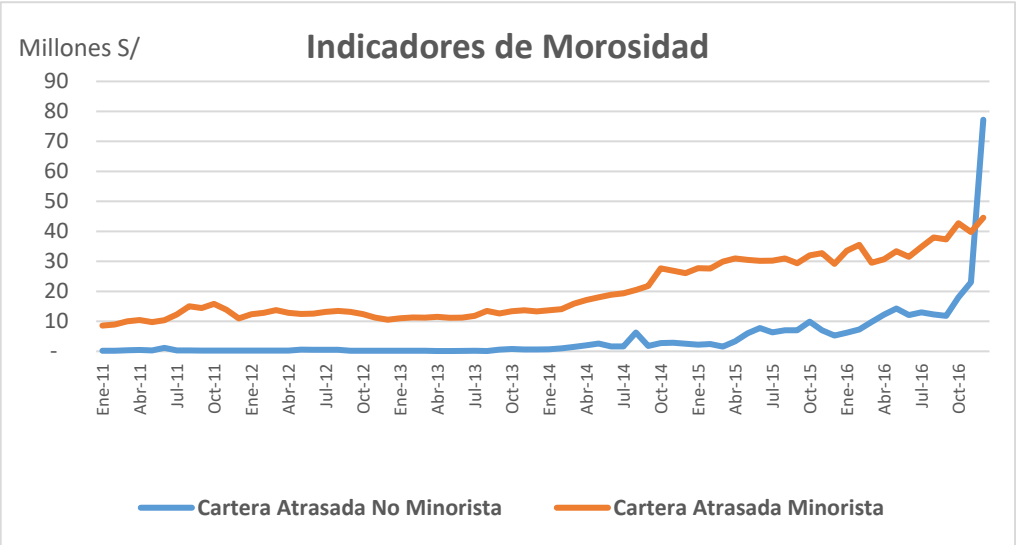
2013: 275 trabajadores, 8 gerentes, 41 ejecutivos

2014: 379 trabajadores, 8 gerentes, 45 ejecutivos

2015: 373 trabajadores, 7 gerentes, 54 ejecutivos

2016: 345 trabajadores, 4 gerentes, 47 ejecutivos

Anexo 8. Evolución del saldo de cartera atrasada por segmento minorista y no minorista



Fuente: SBS (s. f.-a)
Elaboración propia

Anexo 9. Estados financieros

Balance General del Banco Agropecuario

Al 31 de diciembre de 2016

(En Miles de Soles)

Activo	Agrobanco		
	MN	ME	TOTAL
DISPONIBLE	**91 058**	**548 243**	**639 301**
Caja	-	-	-
Bancos y Corresponsales	91 011	548 243	639 254
Canje	-	-	-
Otros	47	-	47
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	-	-	-
CREDITOS NETOS DE PROVISIONES	**1 025 043**	**451 954**	**1 476 997**
Vigentes	**1 048 394**	**445 102**	**1 493 496**
Préstamos	1 048 394	445 102	1 493 496
Refinanciados y Reestructurados	**70 225**	**8 244**	**78 469**
Atrasados	**69 295**	**52 473**	**121 768**
Vencidos	54 365	52 473	106 838
En Cobranza Judicial	14 930	-	14 930
Provisiones	**(151 004)**	**(53 205)**	**(204 209)**
Intereses y Comisiones no Devengados	**(11 867)**	**(659)**	**(12 526)**
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	**6 020**	**531**	**6 552**
RENDIMIENTOS POR COBRAR	**103 842**	**39 326**	**143 167**
Disponible	66	92	159
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos	103 775	39 233	143 008
Cuentas por Cobrar	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y	**8 049**	**-**	**8 049**
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	**18 350**	**-**	**18 350**
OTROS ACTIVOS	**82 136**	**3 994**	**86 129**
TOTAL ACTIVO	**1 334 499**	**1 044 047**	**2 378 546**

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,356

Fuente: SBS (2016)

Balance General del Banco Agropecuario

Al 31 de diciembre de 2016

(En Miles de Soles)

Pasivo	Agrobanco		
	MN	ME	TOTAL
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	-	-	-
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	**718 292**	**1 027 806**	**1 746 099**
Instituciones del País	565 740	135 110	700 850
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	152 552	892 696	1 045 248
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS	**69 495**	-	**69 495**
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	69 495	-	69 495
CUENTAS POR PAGAR	**28 333**	**3 207**	**31 541**
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	**7 390**	**11 933**	**19 323**
Obligaciones con el Público	-	-	-
Depósitos del Sistema Financiero y Org. Internacionales	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	4 126	11 933	16 059
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	3 263	-	3 263
Cuentas por Pagar	-	-	-
OTROS PASIVOS	**2 034**	**1 055**	**3 088**
PROVISIONES	**2 998**	**135**	**3 133**
Créditos Indirectos	**1**	-	**1**
Otras Provisiones	**2 998**	**135**	**3 133**
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS	-	-	-
TOTAL PASIVO	**828 543**	**1 044 136**	**1 872 678**
PATRIMONIO	**505 867**	-	**505 867**
Capital Social	445 505	-	445 505
Capital Adicional	150 000	-	150 000
Reservas	5 211	-	5 211
Ajustes al Patrimonio	-	-	-
Resultados Acumulados	-	-	-
Resultado Neto del Ejercicio	(94 849)	-	(94 849)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1 334 410**	**1 044 136**	**2 378 546**
CONTINGENTES	**88**	**3 767**	**3 855**
Avales, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancarias	88	-	88
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	-	3 767	3 767
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	-	-	-

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,356

Fuente: SBS (2016)

Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco Agropecuario

Al 31 de diciembre de 2016

(En Miles de Soles)

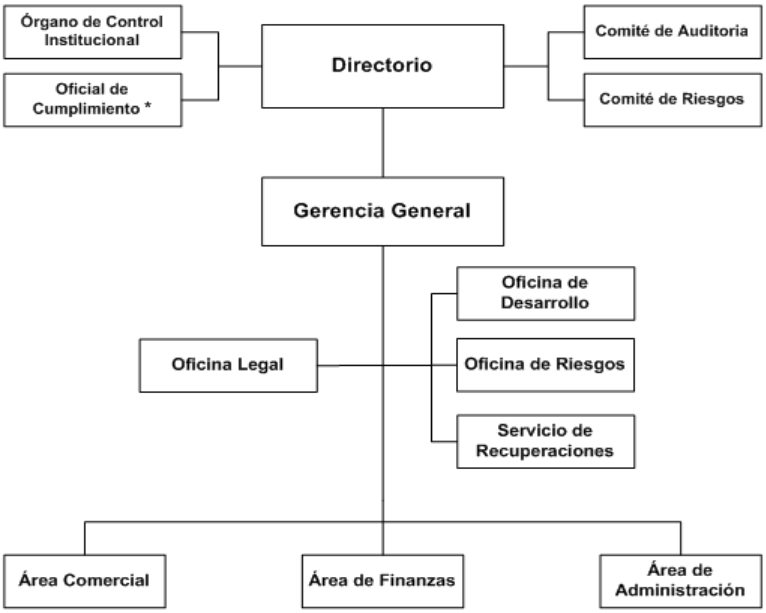
	Agrobanco		
	MN	ME	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	**184 163**	**46 345**	**230 508**
Disponible	3 401	433	3 833
Créditos Directos	180 763	45 912	226 675
Otros	0	-	0
GASTOS FINANCIEROS	**55 164**	**42 998**	**98 162**
Obligaciones con el Público	-	-	-
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	50 692	42 012	92 704
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	4 472	-	4 472
Diferencia de Cambio	(0)	986	986
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	-	-
Otros	1	0	1
MARGEN FINANCIERO BRUTO	**128 999**	**3 347**	**132 347**
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	**108 269**	**48 261**	**156 529**
MARGEN FINANCIERO NETO	**20 731**	**(44 913)**	**(24 183)**
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**13 679**	**468**	**14 147**
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Créditos Indirectos	17	116	133
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	10 386	-	10 386
Ingresos Diversos	3 275	353	3 628
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**20 996**	**1 608**	**22 603**
Cuentas por Pagar	13 684	-	13 684
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	7 312	1 608	8 919
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA	-	-	-
MARGEN OPERACIONAL	**13 413**	**(46 053)**	**(32 639)**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**71 401**	**4 882**	**76 282**
Personal	42 257	134	42 391
Directorio	403	-	403
Servicios Recibidos de Terceros	27 656	4 747	32 402
Impuestos y Contribuciones	1 086	-	1 086
MARGEN OPERACIONAL NETO	**(57 987)**	**(50 934)**	**(108 922)**
PROVISIONES, DEPRECIACION Y AMORTIZACION	**8 157**	**38**	**8 195**
Provisiones para Créditos Indirectos	0	38	38
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	232	-	232
Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	3 497	-	3 497
Otras Provisiones	75	-	75
Depreciación	3 794	-	3 794
Amortización	557	-	557
OTROS INGRESOS Y GASTOS	**22 305**	**(38)**	**22 267**
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	**(43 839)**	**(51 010)**	**(94 849)**
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	**(43 839)**	**(51 010)**	**(94 849)**

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,356

Fuente: SBS (2016)

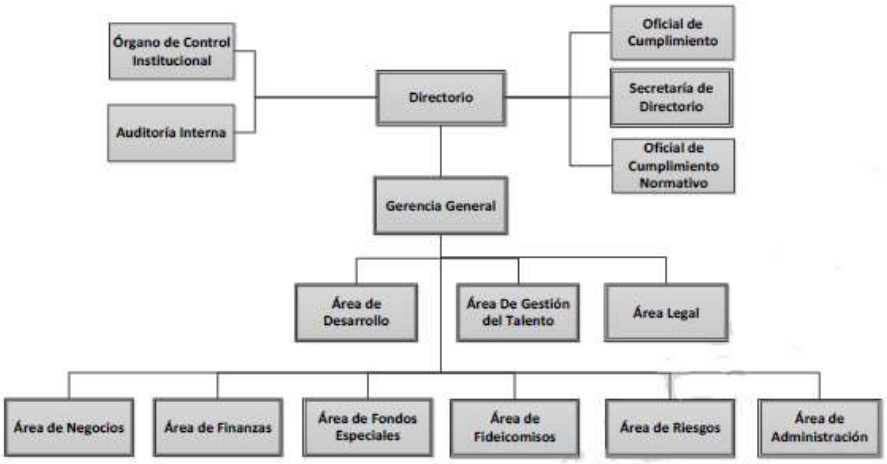
Anexo 10. Organigrama

A octubre 2011



Fuente: Agrobanco (2018)

A diciembre 2016



Fuente: Agrobanco (2018)

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Resumen

El caso narra la creación e historia de AGROBANCO una empresa del sistema bancario público peruano, cuya misión es "diseñar y brindar productos y servicios financieros, que complementen el desarrollo de la producción, los negocios y las buenas prácticas agronómicas y ambientales, buscando la inclusión, integración y mayor rentabilidad de los productores agrarios" (Corporación Fonafe, 2018, p. 129). Asimismo, se muestra una visión global de las operaciones de la empresa y vemos como la salud financiera de la misma se va fortaleciendo a lo largo de los años. Sin embargo, en el año 2016, se presenta un entorno complejo para la compañía, ya que después de muchos años de crecimiento constante, se prevé un entorno sin crecimiento debido a una crisis en el sector agrícola.

Bajo esta situación el CEO, Alex Rea decide cambiar la estrategia de la empresa con el fin de continuar con el crecimiento sostenido, llegando a modificar incluso la estrategia de la compañía y entregando préstamos a grandes empresas del sector. A finales del 2016, después de que Alex Rea sea depuesto por un caso de maltrato hacia una de las funcionarias de la empresa, los cambios nos presentan una situación de crisis financiera (S/ 94 Millones en pérdida en un entorno complejo y de poco crecimiento que amenazan la permanencia del mismo banco).

Bajo este panorama nuestro protagonista, Ramón Vela toma el reto de manejar AGROBANCO como su nuevo CEO y hoy después de un mes de trabajo debe presentar ante el Directorio, alternativas de solución, sustentar de manera adecuada sus criterios y tomar una decisión para la continuidad del Banco, generando un plan de acción para el año 2017 en el cual se intente volver a un crecimiento sostenido.

2.2. Objetivos académicos

En el presente caso se utilizarán técnicas aplicadas en el curso de Análisis de Situaciones de Negocios y se busca que el alumno aprenda los siguientes puntos:

- Toma de decisiones en el Sector Bancario Público

  Dentro de AGROBANCO quien toma las decisiones es el Gerente General, siguiendo los lineamientos generales dados por el Presidente del Directorio. El Presidente del

Directorio, quien es designado por la Junta General de Accionistas, imparte los principales lineamientos que debe seguir la empresa; posteriormente el Gerente General indica la operatividad de las directrices con su plana de Gerentes. En este sentido El Directorio es la máxima autoridad en AGROBANCO, la cual está conformado por 5 Directores, siendo el principal, el Presidente del Directorio. Las decisiones del Gerente General llegan formalmente hasta donde indica el MOF (Manual de organización y funciones).

- La estructura organizacional en las empresas públicas

  AGROBANCO es una empresa pública de derecho privado bajo el ámbito de su respectiva Ley de creación, "en lo relativo a su objetivo, ámbito, organización, funcionamiento, régimen económico, financiero, régimen laboral, evaluación y relaciones con los diversos niveles de gobierno y sistemas administrativos".

  Según la Ley Nº 24948 (1988), "el Estado actúa en el ámbito empresarial bajo las siguientes formas:

  - Empresas de derecho público
  - Empresas del Estado de derecho privado
  - Empresas de economía mixta y
  - Accionariado del Estado"

AGROBANCO posee la autonomía de diseñar e incorporar en su administración el organigrama de la empresa, siempre bajo la aprobación de su máxima instancia, el Directorio.

Cada Gerencia tiene la facultad de solicitar a la Gerencia General la aprobación de aumentos para su respectivo personal, luego es facultad del Gerente General la aprobación o no de la misma. Este proceso se realiza en octubre de cada año, durante la revisión del presupuesto anual.

Finalmente, en el tema de capacitaciones, la Ley General del Trabajo aprobado por el Congreso de la República y las normas emitidas por el regulador bancario (Resolución SBS 037-2008), exigen la capacitación permanente del personal.

- **Ley de Tercerizaciones en el Estado**
  Se pueden firmar contratos privados con empresas y personas naturales, los mismos que al amparo del Código Civil, Ley N° 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros), la Ley N° 26887 (Ley General de

Sociedades), permiten a AGROBANCO una mejor ejecución de actividades muy específicas. Pueden tercerizar ciertas actividades permiten enfocar a la empresa en aquellas que más valor agregan.

- **Entender la negociación con empresas privadas desde la óptica de un funcionario público**

  Cuando se trata de negociar con personas naturales o jurídicas, AGROBANCO designa a un representante con los poderes formales necesarios para tomar decisiones y posteriormente dar cuenta al Directorio sobre la gestión realizada.

  Las personas con deuda son reportadas a las centrales de riesgos, para que todo el sistema financiero tenga esta información y ejercer presión para el pago de sus obligaciones. Adicionalmente el área de recuperaciones de AGROBANCO se encarga del proceso de cobro, inclusive hasta llegar al proceso judicial.

  Las normas para la recuperación de los créditos son de aplicación para todo el sistema financiero, incluidas las empresas del Estado. En caso exista impago por parte de los clientes, las deudas son reportadas con una mala calificación, ante las Centrales de Riesgos como INFOCORP. Así lo indica la regulación vigente establecida por el supervisor financiero. No existe necesidad de juicio previo. Se ha incluido en el reporte de mala clasificación de las centrales de riesgos como INFORCORP a todos los clientes que no vienen cumpliendo con el pago de sus créditos.

- **Conocer, como referencia, las leyes que rigen la normatividad del banco**
  - Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero
  - Ley de creación de AGROBANCO
  - Normas establecidas por el regulador del sistema financiero peruano.
  - Políticas internas de la Institución
  - Manuales de Procedimientos internos

  Se debe indicar que la Alta Dirección de la empresa puede despedir funcionarios, respetando siempre los procedimientos y las normas de trabajo establecidas.

2.3. Preguntas sugeridas

¿Cuál es la decisión que se debe tomar en este caso?

Las alternativas de decisión que se deben tomar en este caso son 3: La primera es si seguimos con la estrategia mayorista, la segunda si regresamos a la estrategia minorista y vendemos la cartera mayorista y finalmente la tercera opción es volver a la cartera minorista y hacernos cargo de la cartera mayorista.

En el primer caso continuar con la estrategia de los no Minoristas tiene las siguientes objeciones:

1. Va en contra de la Misión de la compañía, la cual fue creada para atender al mercado Minoristas.
2. No existe saber distintivo en la compañía para mantener esa decisión, por lo cual debería haber una capacitación al personal para poder llevarla a cabo
3. Se tendrían que reformular los procesos y procedimientos, ya que enfocarte a atender el mercado mayorista, necesita otras competencias como empresa, las cuales no tienes.

Por tanto, la decisión en este caso sería la de volver a la estrategia Minorista

En el segundo caso, si regresamos a la estrategia minorista y vendemos la cartera mayorista, la objeción sería el porcentaje con que castiga una empresa especializada en recuperación de créditos, es decir podríamos vender como máximo hasta un 12% del valor en libros y el tiempo que demora el proceso es aproximadamente un año.

En el tercer caso, volver al segmento minorista y hacernos cargo de la cartera mayorista, si bien el plazo resulta bastante largo (5 años aproximadamente) el monto a recuperar (S/ 140 MM) y el regreso hacia el objetivo inicial para el cual fue creada la empresa hace de esta opción la más conveniente.

¿Cómo está el entorno?

Según los especialistas, el 2016 sería un año complicado para el sector agropecuario, ellos preveían un crecimiento del 2%, el peor crecimiento del sector en 12 años y esta situación afectaría duramente al crecimiento sostenido de AGROBANCO.

Según el artículo “INEI: Economía peruana creció 3.9% en 2016 y acumuló 18 años de expansión” (15 de febrero de 2017) “En diciembre de 2016, el sector agropecuario del país creció 1.15%, por la mayor producción del subsector pecuario (4.31%); mientras que disminuyó la producción del subsector agrícola (-1.41%)” (párr. 18). Esto se debió en muchos de los casos al inicio del fenómeno del niño, con el fin de explicar mejor el tema se pasa a detallar el fenómeno del niño.

El fenómeno de El Niño

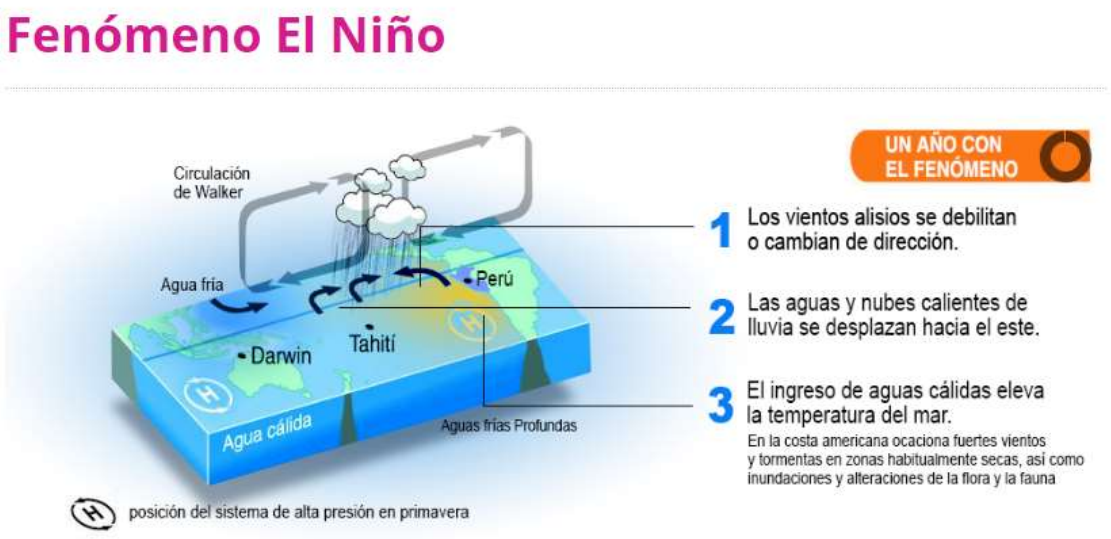
Según el artículo “El Niño costero que golpea a Ecuador y Perú podría indicar un fenómeno global” (14 de marzo de 2017):

> Durante un fenómeno de El Niño, aumenta la temperatura del agua en toda la franja ecuatorial del océano Pacífico, hasta la costa norte de Estados Unidos, y los efectos se sienten en todo el mundo: lluvias monzónicas débiles en India, inviernos más fríos en Europa, tifones en Asia y sequías en Indonesia y Australia, entre otras calamidades.
>
> Pero cuando el calentamiento ocurre sólo en la zona costera de Perú y Ecuador, las anomalías (lluvias torrenciales) se restringen a estos territorios. Los expertos peruanos, el Comité Multisectorial para el estudio del Fenómeno de El Niño en ese país (Enfen), lo llaman "El Niño Costero".
>
> El hecho de que el aumento de la temperatura del agua ocurra sólo frente ambos países, se relaciona con las corrientes de viento que circulan por esta zona.
>
> A fines de 2016, unos vientos del norte, provenientes de Centroamérica, favorecieron el desplazamiento de aguas cálidas hacia el sur, dice el Enfen.
>
> En su recorrido hacia la costa ecuatoriana y peruana, esta masa hídrica no encontró ninguna barrera.
>
> Los vientos costeros que iban en dirección opuesta -de sur a norte- "se debilitaron" durante los primeros días de diciembre de 2016 y permitieron el ingreso de las aguas cálidas de Centroamérica.
>
> Normalmente el viento que va de sur a norte ayuda a llevar la corriente marina de Humboldt, que es fría. Pero como el viento se había debilitado, la corriente también fue más débil.
>
> Un requisito para que las autoridades peruanas confirmen la presencia de El Niño Costero, es que las anomalías se mantengan durante tres meses consecutivos, como mínimo.

Se advierte que, si el calentamiento en el Pacífico se mantiene, podría ser precursor de un Niño global. Todo lo que pasa el Pacífico oriental, afecta la presión atmosférica en todo el Pacífico y contribuye a una potencial evolución de un Niño.

No se observaba esta intensidad (en el calentamiento del Pacífico) desde hace 18 años. Es un calentamiento inusual, poco esperado y fuerte en la parte norte. Meteorólogos de todo el mundo están observando lo que está sucediendo en la costa de Perú y Ecuador, y sitúan en un 40% las posibilidades de que se desarrolle un nuevo fenómeno de El Niño a escala planetaria.

Fuente: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi] (s. f.)



Fuente: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi] (s. f.)

Es importante indicar que la tropicalización del clima, es decir los cambios de las condiciones atmosféricas, genera un desfase en las siembras y cosechas, alterando las ventanas de tiempo en el ciclo fenológico del cultivo, modificando el paso y calibre de cultivos como las uvas, principal producto de la cartera mayorista.

¿Cuál es el saber de la compañía?

- Otorgar recursos y servicios financieros al sector agropecuario minorista
- Tomar las decisiones de préstamos en base a las necesidades del sector agrícola minorista.
- Brindar en forma eficaz, rentable y promover la asistencia técnica y servicios complementarios al sector minorista para contribuir a su competitividad y desarrollo sostenido. (Agrobanco, 2013a, p. 11).

¿Los ejecutivos de cuenta son suficientes en número para sostener la cantidad de clientes?

En el anexo 3 se analiza el número de cuentas que posee a su cargo cada funcionario y trabajador. Podemos ver cómo ha evolucionado el crecimiento a lo largo de los años. Asimismo, se hace un análisis de horas hombre necesarias por cada funcionario para atender de manera correcta una cuenta (Tomando como referencia que un funcionario necesita de 2 horas hombre para la revisión correcta y aprobación de un préstamo minorista y de 4 horas

para uno No minorista). Para el análisis se utilizó los días y horas de trabajo de un funcionario de AGROBANCO (5 días a la semana con 7 horas efectivas de trabajo).

Del cuadro se deriva que, en el año 2016, se necesitaba de 4 horas extra por funcionario para llevar de manera adecuada y objetiva cada una de las carteras minoristas y no minoristas, por lo que se concluye que no existía una adecuada revisión de los clientes, ni tampoco una adecuada supervisión y servicio de calidad a cada una de las carteras.

¿Cómo está financieramente la empresa, es sostenible en el tiempo?

El principal problema de la empresa es la calidad de su cartera de créditos, debido a la morosidad de sus clientes No minoristas principalmente.

Esta situación ha afectado severamente los ingresos financieros y en consecuencia su nivel de utilidad.

¿Cuál es la misión de la compañía?

Según Agrobanco (2013b):

VISIÓN: Ser una entidad de "Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia" (p. 6).

MISIÓN: "Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural, enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones" (p. 6).

¿Existe estrategia en la compañía, de ser así? ¿Cuál es?

La estrategia de la compañía es la de brindar créditos a clientes minoristas del sector agrícola, que no consiguen que otros bancos financien sus emprendimientos.

¿Un banco debe ganar dinero?

Un banco debe ser financieramente viable en el tiempo. Para ello debe mostrar indicadores de rentabilidad razonables según el tipo de actividad y la naturaleza para el que fue creado.

¿Es factible políticamente sacar el banco del mercado?

AGROBANCO está expuesto políticamente debido a que es una entidad estatal que beneficia a los pequeños agricultores, es decir tiene un rol social. Cualquier situación para desestabilizar su continuidad será cuestionada no sólo por la administración pública sino también por los mismos clientes, quienes pueden manifestar su rechazo con protestas sociales.

2.4. Síntomas del caso

- S/ 94 Millones en pérdidas en la utilidad neta
- Concentración demasiado alta de clientes mayoristas
- El sistema informático se encuentra poco desarrollado para el nivel de crecimiento de la compañía
- Políticas débiles o inexistentes que controlen los procedimientos
- No existen criterios sólidos para seleccionar a las empresas grandes que solicitan préstamos
- Existe desconocimiento por parte de los directivos del negocio sobre las empresas grandes
- Liderazgo tirano que se basa en resultados y con problemas éticos
- Poca capacitación al personal que dificulta que no llevan a ideas nuevas
- Se excede los límites de endeudamiento que ofrece el Banco y pasa de 3% a 15%
- Se inician los excesivos endeudamientos con Bancos Multilaterales
- No existe caja para afrontar el año 2017

2.5. Análisis de la situación del negocio

2.5.1. Situación de la agricultura en el Perú (entorno)

Según Perú Opportunity Fund (2011):

> La agricultura en el Perú, ha sufrido importantes cambios en los últimos 50 años, pasando de ser una agricultura concentrada en grandes haciendas en la década de los cincuentas y sesentas, a un proceso de reforma agraria que se inició en 1969 y culminó en 1976, que luego desembocó en un proceso de parcelación que atomizó a la agricultura nacional (en la década de los

> ochenta), todavía protegida por el aparato público. A inicios de los noventa se produjo un cambio estructural en la economía, luego del proceso de reformas que se iniciara en esos años, que retiró la protección que tenía la pequeña agricultura y liberalizó los mercados, incluyendo el mercado de tierras. En este nuevo contexto, la agricultura logró desarrollarse, pero principalmente, por el "boom agroexportador" promovido por la explotación de grandes extensiones de tierra, en manos de grandes grupos económicos. La agricultura en el 2015 es fuente principal de ingresos de 2.3 millones de familias que representan el 34% de los hogares peruanos; genera aproximadamente el 7.6% del Producto Bruto Interno (PBI), teniendo un peso en la producción regional que oscila entre el 20% y el 50% (excluyendo Lima). En los últimos años la agricultura ha mostrado gran dinamismo, promovida por el desarrollo de la agro-exportación (la cual creció a un ritmo de 14.5% anual desde el año 2000). Sin embargo, la agricultura ha crecido a un ritmo menor que la producción nacional (3.74% frente a un 4.4% del total de la economía), lo que ha devenido en una reducción de su peso relativo en la producción nacional. (p. 3).

2.5.2. ¿Quiénes son los agricultores peruanos?

Según Perú Opportunity Fund (2011):

> Los agricultores peruanos son fundamentalmente rurales y el 64% se encuentra en la sierra, la región más pobre del país. En la sierra rural vive el 36.7% de los pobres peruanos y el 59.8% de los pobres extremos. A grandes rasgos, un agricultor promedio que vive en la sierra, es pobre, no tiene educación primaria completa (aunque los hijos duplican el número de años de escolaridad de los padres), viven con limitado acceso a la red pública de agua, desagüe y tienen limitados activos productivos (hogares precarios y pequeñas extensiones de tierra distribuidas en parcelas dispersas de poco tamaño). La propiedad de la tierra corresponde principalmente a los pequeños agricultores, de los cuales aproximadamente 77% tiene títulos de propiedad adecuadamente registrados. (p. 3-4).

2.5.3. Débil desarrollo institucional en el sector agrario

Según Perú Opportunity Fund (2011):

> En líneas generales, el sector público agrario es muy débil. El sistema de planificación agraria en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) todavía no permite establecer políticas de consenso para el desarrollo

de largo plazo. Igualmente, el sector agricultura ha venido implementando un planeamiento siempre de corto plazo, con un sesgo presupuestal basado en indicadores de producto (por ejemplo, se evalúa la gestión pública en base al número de informes desarrollados, número de computadores entregados, más no se incide en un presupuesto orientado a resultados). Sin embargo, en los últimos años se observan algunos intentos por articular el sector público agrario, a través de los programas estratégicos por resultados, que son promovidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, y que buscan objetivos con resultados claros a nivel de población y permiten la articulación multisectorial y de niveles de gobierno para un objetivo concreto. En muchos casos existe una desarticulación no sólo entre sectores, sino al interior del sector agricultura entre los distintos programas, proyectos y las actividades propias del sector. Finalmente, se puede afirmar que no hay información sistematizada del sector público agrario que permita la toma de decisiones como datos de recursos naturales, agua, suelos, resultados de políticas públicas, censo de productores agrarios, etc. (p. 28).

2.5.4. Errores en la implementación de la estrategia y los cambios en el negocio

- No se da énfasis en los criterios para decidir nuevos clientes en este mercado, por lo que se tienen clientes mayoristas medidos con rangos de minoristas.
- No se capacita a las personas en la administración de clientes mayoristas (No se prioriza el cobro a estos clientes).
- No se identifica el cambio de procesos que debe haber para responder a esta nueva estrategia (tener un área especializada y capacitada en el trato con estos clientes).
- Al ser clientes mayoristas, el monto de la deuda es mayor y por tanto necesitas un área robusta y especializada en cobranzas.
- Protocolos, políticas y procedimientos claros y transparentes para la aprobación del endeudamiento máximo por cliente.

2.6. Problema

La estrategia planteada por el Gerente General anterior, que se enfocó en los clientes mayoristas, para responder a un entorno con poco crecimiento; no es coherente con el saber distintivo, los procedimientos internos de la compañía y además optó por una dirección contraria a la misión de la compañía (que era dar apoyo económico al pequeño productor que no consigue financiamiento en el sector bancario peruano).

2.7. Alternativas y criterios

2.7.1. Continuar con la estrategia mayorista e implementarla de manera adecuada

a. Económico

Se toma en cuenta el costo por armar un área exclusiva dedicada a ver a los clientes mayoristas y la implementación de la misma tanto a nivel de tecnología en un ERP como capacitación al personal ya existente.

	No.	Costo Unitario	Períodos Trabajados	Gasto Adicional Anual	Variable adicional *	Planilla adicional Anual
Gerente	1	12,000	14	168,000	33,600	201,600
Ejecutivo	3	8,000	14	336,000	33,600	369,600
Técnicos	15	3,500	14	735,000	55,125	790,125
Total planilla						**1,361,325**
Capacitación						**250,000**
Tecnología						**500,000**
Total inversión anual adicional						**2,111,325**

Fuente: elaboración propia

Asimismo, esta alternativa contempla que AGROBANCO se haría cargo de la deuda de los 94MM, por tanto, se espera que con un área especializada se pueda recuperar un porcentaje máximo del 20% de la deuda de empresas mayoristas. Las cantidades de recuperación en los primeros 4 años se especifican en el anexo 1.

b. Misión y visión

- Ir en contra de la misión de la empresa, la cual es enfocarse en la población con menores recursos y mayores restricciones.
- Habría que modificar la misión y visión.
- Se cambiaría el modelo de negocio de la empresa por complete.

c. Capacitación

- Capacitación permanente para que el personal pueda efectuar una adecuada evaluación de créditos grandes.

- Capacitación permanente para que el personal pueda efectuar una adecuada recuperación de créditos grandes.

d. Riesgo

- Probabilidad de incumplimiento en el pago de clientes grandes.
- Concentración en pocos clientes.
- Daño a la reputación de la compañía por dejar de atender al segmento minorista.
- Social: Protestas sociales por priorizar a los grandes clientes.

e. Político

- Sería políticamente incorrecto cambiar una herramienta de apoyo y ayuda al pequeño productor para favorecer a los grandes productores que sin problemas tienen acceso al crédito en bancos.
- Se podrían generar huelgas de los minoristas en todo el país al quedar sin la herramienta por parte del estado que le brinda apoyo

2.7.2. Volver a la estrategia minorista y vender la cartera mayorista

a. Económico

Se toma en cuenta el gasto en capacitación al personal para mejorar el servicio y la instalación de una nueva plataforma tecnológica, para mejorar en el manejo de las cuentas para empresas minoristas.

Capacitación	**150,000**
Tecnología	**1,000,000**
Estudio legal	**100,000**

Total inversión anual adicional	**1,250,000**

Se debe tomar en cuenta que la venta del total de la deuda de la cartera mayorista, sólo nos daría un retorno del 10% como máximo, ya que esta sería castigada duramente. Las cantidades de recuperación en los primeros 4 años se especifican en el anexo 2.

b. Misión y visión

- Implica retornar a la misión de la empresa.
- Conservar los valores y la razón por la cual ha sido creada la compañía

c. Capacitación

- Capacitación permanente en el verdadero CORE de la empresa, que es la atención de créditos minoristas.
- Sobre los clientes mayoristas, se subcontrataría a terceros especializados en la recuperación de la misma.

d. Riesgo

- Necesidad de implementar rápidamente un nuevo modelo de negocio para el crecimiento de minoristas.
- Definir el porcentaje adecuado de castigo para la venta de la cartera mayorista.
- Estar bajo la sospecha de malos manejos en la administración de la cartera mayorista que desembocaría en tener que venderla.

e. Política

- Se vería al Estado como ineficiente al vender la cartera de clientes por un costo tan bajo.
- Se perdería la confianza en el manejo de AGROBANCO lo cual puede llevar a un cambio general en los estatutos y pérdida de autonomía.
- Al regresar a la estrategia original se ganaría la confianza con el cliente minorista y esto apoyaría la coherencia de la estrategia por parte del estado.

2.7.3. Volver a la estrategia minorista y hacerme cargo de la cartera mayorista

a. Económico

Bajo este enfoque al hacerse cargo de la deuda no minorista, tendría que poner un área especializada en el cobro de la cartera, para lo cual se incurría en un gasto de 4 funcionarios especializados y 12 técnicos a plazo fijo por dos años, hasta culminar con el máximo de recuperación de la deuda, para en el largo plazo desaparecer la cartera no minorista. Por otro lado, los costos de capacitación al personal y la compra de un ERP nuevo para incrementar la tecnología serían similares a la primera opción

	No.	Costo Unitario	Períodos Trabajados	Gasto Adicional Anual	Variable adicional	Planilla adicional Anual
Gerente	0	12,000	14	-		-
Ejecutivo	4	8,000	14	448,000		448,000
Técnicos	12	3,500	14	588,000		588,000
Total planilla						**1,036,000**
Capacitación						**200,000**
Tecnología						**1,000,000**
Total inversión anual adicional						**2,236,000**

Cabe resaltar que en la siguiente opción se pondría como KPI al área de cobranza la recuperación mínima del 30% de la deuda no minorista en el primer año.

b. Misión y visión

- Ser consecuente con la misión de la empresa de promoción del agro en el sector rural enfocados en las poblaciones de menos recursos.

c. Capacitación

- Capacitar al personal de la gestión de recuperación de clientes mayoristas.

d. Riesgo

- No recuperar la cartera mayorista.

e. Política

- No se perdería autonomía al hacerme cargo de la cartera ya que si se logran los resultados ganaría la confianza del directorio.
- Se ganaría la confianza de los minoristas al continuar con el apoyo.
- Evito las huelgas y puedo pedir apoyo del directorio para poder continuar con los préstamos.

2.8. Decisión

Cuadro 1. Análisis de opciones

A/C	Financiero y Recuperación		Misión y Visión	Capacitación	Riesgo	Politica
Opcion 1	↓	↓	↓ ↓	↓ ↑	↓	↓
Opcion 2	↑	↓	↑	↑	↑	↓ ↑
Opcion 3	↓	↑	↑	↑	↑ ↓	↑

Fuente: elaboración propia

La decisión final, luego del análisis, es la opción 3, volver a la estrategia Minorista y hacerme cargo de la cartera Mayorista.

Volver a la estrategia minorista no tendría mayores dificultades, ya que es el saber de la compañía durante muchos años y la razón de ser de la empresa; por otro lado la decisión de hacerse cargo la empresa de la cartera mayorista, tiene su sustento en que al crear una nueva área, lo mínimo que se espera recuperar en el primer año es el 10%, lo cual igualaría a la opción de venta, y con lograr una recuperación mínima el segundo año, estaría superando a la segunda opción.

2.9. Plan de acción

2.9.1. Corto plazo (primeros 6 meses)

1. Hacer el cambio de los estatutos de la compañía para que, a partir de ahora, esta solo se dedique a la colocación de préstamos en clientes minoristas.
2. Presentar ante los accionistas el cambio de estatuto para iniciar la reestructuración y las políticas.
3. Como parte de la reestructuración de la compañía proponer un plan de KPI's, basados en resultados no solo de colocaciones, sino también de satisfacción al cliente y niveles de morosidad en las carteras.
4. Contratar a especialistas legales para el apoyo en la cobranza de la cartera de cliente no minoristas y como parte de la reestructuración de la compañía ponerle a la nueva área como KPI anual, la recuperación de un mínimo del 20% de la deuda para el primer año, con lo cual se ayudará a mejorar los niveles de caja de la compañía y le dará salud financiera.

5. Administrar de manera eficiente la cartera No minorista que aún queda, pero dar la directiva de no brindar más préstamos a clientes no minoristas
6. Suscribir criterios claros de decisión para las colocaciones de préstamos a clientes Minoristas y realizar capacitaciones a los colaboradores en el plazo de 3 meses
7. Pedir al área de selección de personas, iniciar la búsqueda de Gerentes de línea y un Gerente de finanzas, para finalizar el contrato a los Gerentes de línea, incluyendo el financiero.
8. Definir nuevamente la misión y visión de la compañía y prepararla para su difusión

2.9.2. Mediano plazo (6 meses a 2 años)

1. Colocar un sistema informático nuevo para poder realizar las colocaciones de una manera más eficiente y estar conectado en tiempo real con cada una de las oficinas descentralizadas.
2. Realizar la primera evaluación de desempeño y crear un sistema de bonos a los trabajadores como variable por su rendimiento basados en los KPI´s
3. Hacer la difusión de las nuevas políticas de la compañía, así como la nueva misión, visión y valores de la empresa.
4. Dar inducción a los nuevos ingresantes.
5. Difundir Políticas de capacitación al personal, para poder brindar una mejor área de soporte a los clientes minoristas.
6. Instaurar dentro de la cultura de la empresa el apoyo y soporte al minorista como cliente principal.

2.9.3. Largo plazo (2 a 5 años)

1. Que quede un mínimo de cartera No minoristas, mientras cumplan con los criterios específicos del nuevo estatuto.
2. Instaurar como política la evaluación de desempeño anual y el bono a las gerencias que logren el óptimo desempeño.
3. Impulsar la imagen de la compañía frente a los accionistas de una empresa sólida, con salud financiera y que cumple con su misión y visión.

CONCLUSIONES

El caso nos presenta una situación en donde la compañía pierde el enfoque y el sentido de misión e identidad para la cual había sido creada, sobreponiendo el crecimiento económico del negocio a la estrategia de la compañía y sobre todo al saber de la misma. Esto aunado a una planificación casi inexistente por parte de la compañía para llevar a cabo una estrategia que reformularía la razón de ser de la misma, nos llevar a un panorama en donde la empresa está al borde de la quiebra. Por tanto, se plantean las siguientes conclusiones:

- La estrategia de la compañía debe ser coherente con la misión o la razón de ser de la empresa.
- La estrategia de la compañía debe estar soportada por el saber de la compañía, en caso no sea así, se debe de ejecutar el plan de manera planificada y teniendo en cuenta el tiempo para la capacitación del personal y llevar a cabo de manera eficiente la misma.
- Dentro de la ponderación de las decisiones para el cambio de la estrategia, no solo debe entrar el criterio económico, si no debe tener un mayor peso la misión de la compañía
- Se debe crear un plan de acción en 3 niveles, siendo lo principal la reestructuración para la salud financiera de la compañía, la misma que le permita continuar desarrollándose.

EPÍLOGO

Hechos reales en la compañía en el año 2017

- La cartera de créditos ha continuado experimentando un acelerado deterioro en el segmento no minorista, esta situación ha llevado a la Alta Dirección del Banco a solicitar un aumento de capital por parte del accionista.
- Junto con el nuevo CEO, se han incorporado nuevos rostros en las principales gerencias: Comercial, Operaciones, Legal, Riesgos.
- No se han otorgado más créditos No Minoristas, se ha descontinuado este tipo de operaciones.
- En la nueva área Legal (Recuperaciones) se llegó a recuperar más del 20% de la deuda en carteras no minorista, sobrepasando las expectativas de la compañía.
- El nuevo CEO, junto con un equipo de técnicos, viene trabajando en el desarrollo del nuevo modelo de negocios que incluye el crecimiento a través del segmento minorista y la recuperación intensiva de la cartera no minorista.
- La institución continúa bregando en busca de la recuperación efectiva de los créditos no minoristas, todo ello con el mismo personal.

ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo del TN 1. Octógono

Problemas en el primer nivel

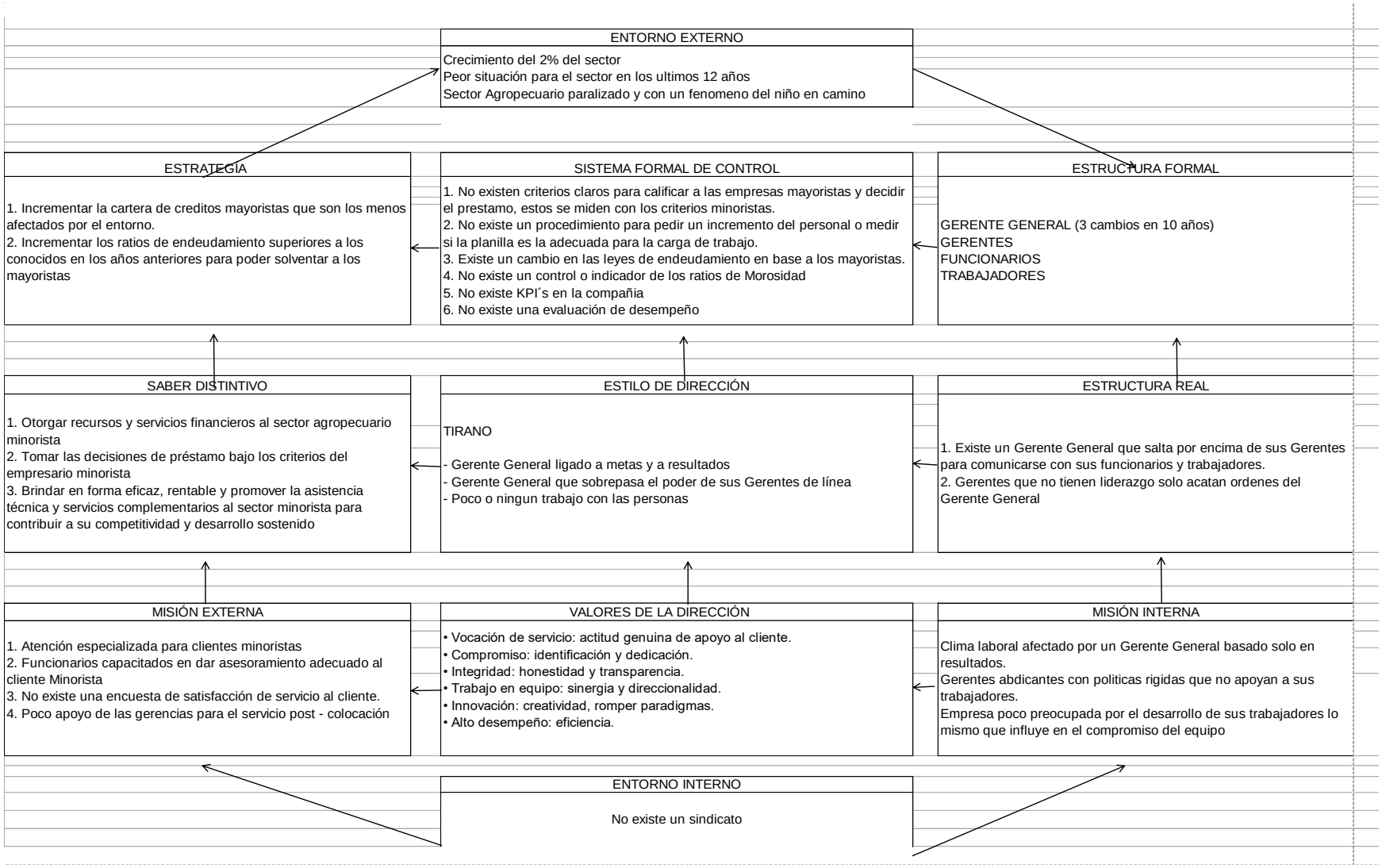
La nueva estrategia de la compañía no tiene un soporte en los sistemas de control generados para llevar a cabo la estrategia, siendo la más importante la falta de criterios claros para evaluar un préstamo en un cliente no minorista, ya que el conocimiento de la compañía es en clientes minoristas. El cambio en las leyes de endeudamiento y la no existencia de ratios de morosidad con mayor nivel de detalle en la organización, la misma que soporta una salud financiera en la compañía. La falta de un programa de capacitación al personal para llevar a cabo los préstamos y evaluación de empresas no minoristas, con un sistema de KPI´s basados sólo en la cantidad de dinero colocado en deudas.

Problemas en el segundo nivel

El saber distintivo de la empresa no es coherente con la nueva estrategia de la compañía, ni tampoco con el fin de la misma, anteponiendo la rentabilidad sobre su propia misión y razón de existir, la cual es impuesta por el Gerente General, con Gerentes débiles que no analizan la situación y sólo siguen órdenes. La estructura formal no se plasma en la estructura real, en donde el Gerente General baja hasta los funcionarios para exigirles resultados, pasando por encima de los Gerentes de División que abdican de su responsabilidad.

Problemas en el tercer nivel

La Misión de la compañía, su razón de existir, así como los valores que posee la compañía en cuanto al asesoramiento al productor no minorista, no es coherente con la nueva estrategia, ya que bajo esta nueva imagen se estaría dando prioridad a la rentabilidad.



Fuente: Ferreiro (2013)
Elaboración propia

Anexo del TN 2. Cuadro de recuperación de cartera por alternativa

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
	Continuar estrategia mayorista	Volver a Minorista y Venta de Cartera Mayorista	Volver a Minorista y hacerme cargo de la Cartera Mayorista
Factor de éxito	Probabilidad de Recupero	Tasa de Descuento	Probabilidad de Recupero
Cartera Pesada	5%	12%	20%
Plazo (años)	4	1	2
Monto a Recuperar	72,920,331.28	87,504,397.53	145,840,662.55

Fuente: elaboración propia

Aspecto Legal

Contrato de trabajadores bajo la modalidad de Locación de Servicio que permite definir la aplicabilidad de que puedan recibir un sueldo fijo más un variable.

Ley 28112: Ley marco de la administración financiera del sector público

Ley 26850: Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Decreto Supremo No. 013-2001-PCM: Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Anexo del TN 3. Cuadro de análisis de horas de trabajo por funcionario

	Años					
INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016	Análisis
Número de Cuentas Totales	25,542	39,255	55,686	65,758	66,082	Dato
Número de Cuentas Minoristas	25,456	38,987	55,266	65,331	65,614	Dato
Número de Cuentas No Minoristas	86	268	420	427	468	Dato
Total de Funcionarios	24	41	45	54	47	Dato
Número de Cuentas totales vistas por un funcionario al año	1,064	957	1,237	1,218	1,406	Número de Cuentas totales / Número de funcionarios por año
Número de Cuentas totales minoristas vistas por un funcionario al año	1,061	951	1,228	1,210	1,396	Número de cuentas totales Minoristas / Número de Funcionarios por año
Número de Cuentas totales No minoristas vistas por un funcionario al año	4	7	9	8	10	Número de cuentas totales No Minoristas / Número de Funcionarios por año
Número de Cuentas totales vistas por un funcionario al mes	97	87	112	111	128	Número de cuentas vistas por funcionarios en el año / (11 meses)
Número de Cuentas totales minoristas vistas por un funcionario al mes	96	86	112	110	127	Número de cuentas minoristas vistas por funcionarios en el año / (11 meses)
Número de Cuentas totales No minoristas vistas por un funcionario al mes	1	1	1	1	1	Número de cuentas no minoristas vistas por funcionarios en el año / (11 meses)
Número de Cuentas totales vistas por un funcionario a la semana	24	22	28	28	32	Número de cuentas vistas por funcionarios en el mes / (4 semanas)
Número de horas trabajadas por un funcionario al mes	154	154	154	154	154	(7 horas de trabajo efectivo diario) (22 días de trabajo mensual)
Horas necesarias mensuales para atender a clientes minoristas	193	173	223	220	254	(Número de Cuentas Minoristas vistas por funcionarios al mes) (2 Horas necesarias para un adecuado trabajo con cuenta minorista)
Horas necesarias mensuales para atender a clientes no minoristas	4	4	4	4	4	(Número de Cuentas Minoristas vistas por funcionarios al mes) (4 Horas necesarias para un adecuado trabajo con cuenta no minorista)
Horas totales mensuales netas para cumplir con la carga	197	177	227	224	258	Suma de las horas necesarias mensuales para atender clientes minoristas con los de clientes no minoristas
Horas que el funcionario no puede cubrir de manera adecuada al mes	39	19	69	66	100	Horas totales mensuales netas para cumplir con la carga menos las horas que trabaja el funcionario
Horas al día de trabajo extra por funcionario	1.8	0.9	3.1	3.0	4.5	(Número de horas no cubiertas por funcionario) divididas entre 22 días de trabajo a la semana

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Agrobanco. (2002). *Estatuto social del Banco Agropecuario* (Código 009_11-OM-06-2002). Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/pdf_cpc/Estatuto_Vigente_JGA_040712.pdf

Agrobanco. (2007). *Memoria Anual 2006*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/Memoria2006.pdf?cv=1

Agrobanco. (2008). *Memoria institucional 2007*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/Memoria2007.pdf?cv=1

Agrobanco. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/Memoria2011.pdf?cv=1

Agrobanco. (2013a). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/Memoria2012.pdf?cv=1

Agrobanco. (2013b). *Plan estratégico 2013-2017* (Acuerdo de Directorio Nº 2133-06-2013). Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/plan/planestrategico2013-2017.pdf?cv=1

Agrobanco. (2018). *Nosotros*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/

Banco Agropecuario. (2005). *Memoria Anual 2004*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/Memoria2004.pdf?cv=1

Corporación Fonafe. (2018). *Evaluación presupuestal y financiera. I trimestre 2018*. Lima: Autor.

El Niño costero que golpea a Ecuador y Perú podría indicar un fenómeno global. (14 de marzo de 2017). *Dialoguemos*. Recuperado de https://dialoguemos.ec/2017/03/el-nino-costero-que-golpea-a-ecuador-y-peru-podria-indicar-un-fenomeno-global/?cv=1

Hellriegel, D. y Jackson, S. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10a. ed.). México: Internacional Thomson.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa* (6a. ed.). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

INEI: Economía peruana creció 3.9% en 2016 y acumuló 18 años de expansión. (15 de febrero de 2017). *Andina*. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-inei-economia-peruana-crecio-39-2016-y-acumulo-18-anos-expansion-654035.aspx?cv=1

Ley N° 24948, Ley de la Actividad Empresarial del Estado. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 1 de junio de 1988.

Perú Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Informe final*. Recuperado de https://ipdrs.org/images/en_papel/archivos/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru__-_web.pdf

Salaverry, J. (2016). *El Niño en el Perú, el fenómeno océano-climatológico* (3a. ed.). Lima: UNMSM. Fondo Editorial.

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi]. (s. f.). *Fenómeno El Niño*. Recuperado de https://web2.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino

Silvera, R. (1994). *Banco comunal: una alternativa para el desarrollo rural en las comunidades campesina* (Tesis para optar el título de ingeniero economista). Universidad Nacional de Ingeniería [UNI]. Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales. Recuperado de http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/1437/1/silvera_lr.pdf?cv=1

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s. f.-a). *Información Estadística de Entidades Estatales*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=12#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s. f.-b). *Sistema financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrobanco* [Archivo Excel]. Recuperado de http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/B-5104-di2016.XLS

Valdivia, M. (2007). *Del banco agrario a las cajas rurales. Pautas para la construcción de un nuevo sistema financiero rural.* Recuperado de https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/VALDIVIA_APD13.pdf