

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES EN LA ZONAL SELVA
CENTRAL DE AGROBANCO 2014-2015”**

PRESENTADO POR

JUAN ENRIQUE ESPINOZA CALLE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

ECONOMISTA

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

A Dios:

Que es quien siempre guía el camino a seguir, quien está con nosotros en todo momento y quien hoy me permite cumplir una meta más en mi vida.

A mi madre:

Vilma Calle (+), por ser siempre un ejemplo de vida, por todo el amor brindado y por ser la persona en quien siempre se pudo confiar en todo momento. Después de tanta insistencia, ahora por fin puedo decirle al cielo: “Mamá ya tengo el título”

A mi familia:

A mi padre y mi hermano por ser los acompañantes en mi vida, y por ser ahora el triángulo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al ex Gerente General de Agrobanco, Sr. Carlos Ginocchio Celi, por el apoyo otorgado para la realizar esta investigación, sus enseñanzas profesionales y sobre todo por su sincera amistad.

A mi Profesor y Patrocinador, Mg. Sc. Juan Felipe Magallanes Díaz, por su apreciable asesoría y dedicación que hicieron posible esta investigación.

A los miembros del Jurado, por las recomendaciones brindadas y su aporte para la culminación de esta investigación.

A todo el personal administrativo de la Facultad de Economía y Planificación, en sobremanera a la Sra. Teresa Chamaya.

A mis amigos José Otoyá y Jesús Díaz por su incondicional amistad, demostrada en un sin número de oportunidades.

ÍNDICE GENERAL

I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.2.1. Formulación del problema	6
1.2.2. Problema principal.....	6
1.2.3. Problemas específicos	6
1.3. Delimitaciones	6
1.4. Justificación	7
1.4.1. Por conveniencia.....	7
1.4.2. Por relevancia social	7
1.4.3. Por valor teórico	7
1.4.4. Por implicancias prácticas.....	7
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
II.REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas.....	10
2.2.1. Plan de comunicaciones	10

2.2.2.	Efectos económicos y financieros	19
2.3.	Análisis costo –beneficio	24
2.4.	Rentabilidad financiera.....	26
2.5.	Indicadores de gestión financiera.....	27
2.5.1.	Morosidad	27
2.5.2.	Tasa Efectiva Anual.....	27
2.5.3.	Tasa de fondeo.....	27
2.6.	Breve historia de AGROBANCO	28
2.6.1.	Objetivos de AGROBANCO	28
2.6.2.	Estrategia de Comunicaciones.....	28
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
3.1.	Lugar.....	31
3.2.	Método.....	31
3.3.	Diseño.....	32
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
3.5.	Instrumento	33
3.6.	Población	33
3.7.	Muestra	33
3.8.	Hipótesis planteadas	34
3.8.1.	Hipótesis general	34
3.8.2.	Hipótesis específica	34

3.9. Tipo y nivel de la investigación	34
3.9.1. Tipo	34
3.9.2. Nivel.....	35
IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1. Caracterización de la Zona Selva Central de AGROBANCO	36
4.1.1. Ubicación geográfica	36
4.1.2. Oficinas	37
4.1.3. Clientes.....	38
4.1.4. Potencial financiero de la región	39
4.2. Desarrollo de la hipótesis específica 1: Existen factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central	40
4.2.1. Validación de los resultados obtenidos en las encuestas	40
4.2.2. Determinación de los factores críticos de la estrategia de comunicaciones aplicada.....	41
4.2.3. Contrastación de hipótesis.....	42
4.3. Desarrollo de la hipótesis específica 2: Es posible identificar factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y conformen indicadores claves en la gestión financiera de la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.....	43
4.3.1. Metodología de rentabilidad por cartera	43
4.3.2. Morosidad de la Zona Selva Central durante el periodo 2014 – 2015	45

4.3.3. Tasa efectiva anual TEA de la Zonal Selva Central durante el periodo 2014 – 2015	46
4.3.4. Tasa de fondeo de la Zona Selva Central durante el año 2015	47
4.3.5. Contrastación de hipótesis:.....	48
4.4. Las mejoras en la gestión financiera, como resultado de la aplicación de la estrategia de comunicaciones debería conseguir incrementos en la rentabilidad en el año 2015 con respecto al 2015, en la Zonal Selva Central de AGROBANCO.....	49
4.4.1. Rentabilidad de las agencias que conforman la Zona Selva Central durante el periodo 2014 – 2015	49
4.4.2. Análisis costo beneficio incremental de aplicación de la estrategia de comunicaciones en la Zona Selva Central de AGROBANCO durante el periodo 2014-2015.....	53
4.4.3. Estado de resultados total y rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO para el periodo 2014 - 2015.....	53
4.4.4. Contrastación de hipótesis.....	55
4.5. Desarrollo de la hipótesis general: Es posible mejorar la rentabilidad financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO mediante la implementación de una estrategia de comunicaciones en el periodo 2014-2015, identificando sus factores críticos y logrando una relación costo beneficio positiva.	56
4.5.1. Diferencias estadísticas de la rentabilidad obtenidas en los años 2014 y 2015	56
4.5.2. Contrastación de hipótesis.....	56
V.CONCLUSIONES	58
VI.RECOMENDACIONES	59
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resultados de los factores encuestados (α de Cronbach)	41
Cuadro 2: Importancia de los factores en el plan de comunicaciones	42
Cuadro 3: Rentabilidad de las oficinas de la Zona Selva Central – 2014	50
Cuadro 4: Rentabilidad de las oficinas de la Zona Selva Central – 2015	51
Cuadro 5: Estado de resultados y la rentabilidad total de la Zona Selva	54
Cuadro 6: Análisis estadístico de la rentabilidad obtenida en los años 2014 y 2015.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño Descriptivo – Correlacional.....	32
Figura 2: Mapa zonal de AGROBANCO	36
Figura 3: Mapa de la Zona Selva Central de AGROBANCO.....	37
Figura 5: Estratificación por tamaño de parcela del productor agrario de la Selva Central	39
Figura 6: Componentes del estado de resultados.....	43
Figura 7: Morosidad en la Zona Selva Central de AGROBANCO.....	45
Figura 8: TEA promedio en la Zona Selva Central de AGROBANCO	46
Figura 9: Tasa de fondeo en la Zona Selva Central de AGROBANCO - 2015	47
Figura 10: Rentabilidad zonal - Selva Central de AGROBANCO – 2014 - 2015	52
Figura 11: Rentabilidad Zona Selva Central - Comparación 2014 – 2015	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen de Estrategia de Comunicaciones.....	64
Anexo 2. Contratación de hipótesis.....	68
Anexo 3. Definición conceptual y operacional de las variables.....	69
Anexo 4. Operacionalización de las variables.....	71
Anexo 5. Indicadores financieros de la Agencia Regional La Merced.....	74
Anexo 6. Indicadores financieros de la Agencia Regional Oxapampa.....	75
Anexo 7. Indicadores financieros de la Agencia Regional Pangoa.....	76
Anexo 8. Indicadores financieros de la Agencia Regional Pichanaki.....	77
Anexo 9. Indicadores financieros de la Agencia Regional Satipo.....	78
Anexo 10. Indicadores financieros de la Oficina Especial Mazamari.....	79
Anexo 11. Indicadores financieros de la Oficina Especial Villa Rica.....	80
Anexo 12. Cuestionario de investigación.....	81

RESUMEN

El presente estudio fue realizado con el objetivo principal de determinar y explicar el costo - beneficio de la implementación de una estrategia de comunicaciones en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014-2015. Esto se realizó mediante la revisión documentaria de los estados financieros del Banco correspondientes al ejercicio anual del periodo evaluado; y mediante un estudio cuantitativo aplicado a una muestra de 67 directivos del banco, lo cual permitió establecer los factores más críticos en el diseño de la mejora de la estrategia de comunicaciones y su impacto en la rentabilidad del banco. Los factores económico financieros que afectan la rentabilidad en las oficinas que conforman la zona selva central de AGROBANCO son la morosidad, la tasa efectiva anual y la tasa de fondeo (8.80% para la zona). Para el año 2014 se obtuvo en la zona una morosidad del 1.60% con una TEA de 18.93%; mientras que el 2015 se obtuvieron valores de 0.90% y 18.80% respectivamente. El análisis de rentabilidad de la cartera de la Zonal Selva Central de AGROBANCO obtuvo para el año 2014 un valor de 4.60%, mientras que para el año 2015, 6.19% significando un aumento en las utilidades de 3.15 millones de soles. Las oficinas más rentables de la zona fueron Pichanaki y Villa Rica para el año 2014, y Pichanaki y Oxapampa para el 2015. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que los factores críticos de la estrategia de comunicaciones, con respecto a su aporte en el incremento de la rentabilidad de la Zonal Selva Central de AGROBANCO son ($p < 0.05$): El estado anterior de la estrategia de comunicaciones, el marketing y la comunicación y las relaciones humanas. El análisis costo beneficio muestra que en base a una inversión de S/ 97 222.22 y un retorno calculado de 3.15 millones de soles, podemos concluir que la relación costo/beneficio de la aplicación de la estrategia de marketing con respecto al incremento de la rentabilidad, es de 30.98. Por último la comparación del nivel de utilidades para el año 2015 (12,219 Miles de S/) es mayor estadísticamente ($p < 0.05$) con respecto al valor obtenido el 2014 (8,172 Miles de S/), con respecto a los ingresos totales.

Palabras claves: AGROBANCO, Estrategia de comunicaciones, Rentabilidad, Selva Central, Banca de fomento.

ABSTRACT

This study aims to determinate and to explain the cost – benefit relation as a consequence of the implementation of a new communications strategy in AGROBANCO's central rainforest zone from 2014 to 2015. To achieve the research's targets, all the financial reports related to the bank activities over the studied zone during the years of study were analysed. On the other hand a qualitative study, based on Lickert questions survey technique, over a sample of 67 workers representing the executive staff of the bank (Total population = 369), in order to research the key factor of the communications strategy that affect positively the profitability. The result of this study shows that the bank profitability is affected by non-performing loan rate and both, incoming and outgoing performing rate. The found non-performing loan rate corresponding to 2014 was 1.60%, however for the next year (2015) this rate showed an important drop to 0.90%. Meanwhile the bank's performing loan rate (for customers) stayed on the same amount during 2014 and 2015. (18.93% and 18.80% for both) The profitability analysis showed a return rate (Based on total amount of loan) of 4.60% for 2014, and 6.19 for 2015 followed by an important increase of the profits of 3.15 million of dollars. The most profitable offices in the central rainforest zone of AGROBANCO were Pichanaki and Villa Rica for 2014, and Pichanaki and Oxapampa for 2015. The survey analysis showed that the key factor of the communication strategy were ($p < 0.05$): The performance of the old strategy, marketing and communications, and human relationships. The outcome of the cost-benefit analysis was that investing S/ 97 222.22 results in a return of S/ 3 150 000.00, with a rate of 30.98. Finally, the return of 2014 (12,219 miles of Soles) is statistically greater ($p < 0.05$) that the return of 2015 (8.172 miles of Soles) according to the total incomes and taxes.

Keywords: AGROBANCO, Communications strategy, Return, Preuvian Central Rainforest, Agricultural banking.

I. INTRODUCCIÓN

En las instituciones financieras como AGROBANCO, una de sus políticas dirigidas al mercado son las colocaciones de sus productos en el sector agropecuario; ello hace que estos programas y planes deban ser evaluados y analizados en términos económicos y de rentabilidad. En tal sentido, la siguiente propuesta se encuentra enfocada en medir los efectos económicos y financieros de la implementación de una estrategia de comunicaciones para AGROBANCO.

Es de amplia relevancia señalar que en medio de las comunicaciones, día a día surgen nuevas formas de llegar al consumidor, como nuevas webs, redes sociales, entre otros medios tecnológicos; ello trae como consecuencia que las comunicaciones tengan más acogida. Hoy en día, existen Smartphone que cuentan con Internet, y se encuentran a disposición de las personas las 24 horas del día, dando lugar a que más público esté conectado a redes para interactuar en Internet, como Facebook y otras redes sociales. La Interactive Advertising Bureau de Perú (2012), menciona que todavía no se observa un boom en dicha red social, pero sí se espera que con el aumento en el uso de Smartphone en el Perú y las nuevas generaciones de “nativos digitales”, su uso se siga proliferando en los próximos años y el número de “visitas” de peruanos se multiplique.

Además de las definiciones sobre Facebook, existe una terminología que apareció el 2010, relacionada con este medio. Facebook (2012) define como “cuentas promocionadas”, a una nueva forma de publicitar que ayuda a las marcas a ganar más seguidores y a que sus mensajes tengan mayor alcance sobre sus consumidores.

Dichos términos publicitarios están comenzando a ser conocidos por los usuarios y en esta investigación nos interesa dar a conocer que las herramientas y plataformas tecnológicas como la página Web y la interacción con portales son eficientes en el ámbito de las comunicaciones. Frente a estas nuevas versiones y métodos se permite facilitar la llegada de los anuncios al consumidor y lograr que las marcas se publiciten, y por tanto, teniendo más seguidores, nos surgen dudas acerca de si éste, como medio de comunicaciones, beneficia a las marcas o en tal caso a las empresas o instituciones. Es bajo este contexto del fortalecimiento de las comunicaciones, que se presenta la idea de plantear un Modelo de plan de comunicaciones para AGROBANCO, el cual deberá tener efectos económicos y

financieros para los próximos años y que estos sean medibles en función al plan estratégico que el Banco ha desarrollado.

Todo lo anteriormente dicho, nos conduce a preguntarnos de qué manera, el publicitar a través de distintas herramientas de comunicaciones; como un nuevo diseño del portal Web y a través de las redes sociales, influye sobre el crecimiento de la institución y la marca. Para ello, considero que un plan de comunicaciones podrá tener un impacto positivo para la institución, como también en el posicionamiento de la marca, y puede convertirse en un buen medio alternativo para publicitar, ya que este cuenta con distintos tipos de público que se concentran en una misma plataforma de servicios.

Los publicistas como comunicadores de marketing, son capaces de utilizar una variedad de elementos de comunicación, incluyendo promoción, relaciones públicas y venta en persona, para crear sinergia y unidad en todo el mensaje corporativo de la marca. La publicidad es solo una herramienta más, dentro de todas aquellas que las marcas utilizan, sin embargo lo que lo hace valioso es esa habilidad de desarrollar un mensaje interesante que llegue a los consumidores o clientes potenciales en un entorno apropiado en el momento más oportuno.

El presente estudio, tuvo como **objetivo principal** demostrar cómo las estrategias de comunicación, a través de sus herramientas, se han convertido en una plataforma comunicacional como uno de los principales motores que impulsaría la venta de los productos que tiene AGROBANCO en la Zona Selva Central. Para lograrlo se determinó los componentes de los costos funcionales, se evaluó los indicadores económicos y financieros, como la morosidad y su relación a los costos de fondeo, la cartera de colocaciones, la rentabilidad; y por último se midió la inferencia de la estrategia de comunicación en el incremento de operaciones y rentabilidad.

1.1. Descripción de la realidad problemática

AGROBANCO es el principal instrumento financiero del Estado para desarrollar el sector agropecuario. Su misión es 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. Al 2021, AGROBANCO tiene la visión de ser un Banco de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de

tecnología de vanguardia. Sin embargo, de acuerdo al análisis del entorno, para el 2015 se presentó un año con ciertas complicaciones que influirían en la banca que maneja AGROBANCO, las causas parten desde el año pre electoral hacia el 2016.

Al tomar en cuenta la realidad del portafolio de productos de AGROBANCO, al 31 de octubre de 2014, el Portafolio de productos mantiene trece (13) vigentes, con un saldo de cartera de S/ 1,270 MM, con recursos propios. El Crédito Agrícola participa en 71.9% del saldo de cartera, aumentando su presencia en 9 puntos, en relación a octubre 2013. (63%). Seis (6) productos adicionales participan con 24.6%, y los seis (6) restantes con 3.3%.

También, por el número de clientes, el Crédito Agrícola tiene una participación de 57%, 6 puntos menos en relación a octubre 2014, habiéndose presentado un crecimiento en la presencia de Profundización Financiera (15.4%) y CrediFinka (10.7%), de 3.8 y, 0.5 puntos, respectivamente, en relación a similar período del año pasado. Cinco productos superan los 3,000 clientes y representan 96% (57,581) de la cartera de clientes: Crédito Agrícola, Profundización Financiera, Credifinka, Compra de deuda, y Crédito Pecuario.

Por otro lado, Rapiequipo cuenta con 1,377 clientes, participando con 2.3% en el portafolio. Este producto está orientado a los propios clientes –agrícolas y pecuarios- por lo que su Universo es limitado: 38,013 clientes. Competitivamente Agroequipo es un producto que financia equipos mayores, por lo que se orienta al pequeño, y en especial, al mediano productor. En tal sentido, 93% de los créditos a medianos productores (688), se han otorgado a través de Agroequipo.

Agromaquinaria Municipal Rural está orientado a las municipalidades rurales que cuenten con ingresos de Foncomún, Canon y/o sobrecanon mayores a S/. 800,000, siendo su Universo de 990 municipios. En tal sentido, a noviembre de 2015, solo se ha alcanzado 2% del Universo (16 créditos)

La composición de Credifinka, por el alcance de tipo de crédito, es la siguiente:

- Financiamiento Cultivo + Cultivo.
- Financiamiento Cultivo + Act. Pecuaría.
- Financiamiento Cultivo + Act. Acuícola.
- Financiamientos de 2 o más actividades agropecuarias + Activo Fijo
- Financiamientos de 2 o más actividades agropecuarias + Compra de Tierra

Con excepción de Rapiequipo y Agromaquinaria Municipal Rural, todos los productos han crecido en número de créditos, en los últimos doce meses, aunque el incremento en Creditierra (89.86%), Agroinsumos (100%) y Diversificación de cultivos (400%), es elevado debido a la baja línea base de la cual partieron.

En cuanto a la compra de deuda ha tenido un crecimiento de 48% generado por la presencia del Banco en las zonas cafetaleras, afectadas por la roya amarilla: 4,500 clientes. Cabe mencionar que más de 70% de estos, que también poseen financiamiento para la renovación de sus cafetales, dejarán de formar parte de la cartera una vez se consoliden ambas acreencias.

Un elemento significativo es que los productos con mayor participación en la Cartera y con crecimiento importante (Crédito Agrícola, Profundización Financiera y Credifinka) se diferencian de los restantes, en que cuentan con el principal canal del Banco: el gestor de negocios. Profundización Financiera, tuvo una jefatura de producto dedicada exclusivamente al mismo y cinco Gestores de negocios, que la apoyaron.

El 47,8% de los clientes mantienen créditos a mediano y largo plazo, encontrándose distribuidos en los siguientes productos financieros: Crédito Agrícola (17,920) con 62%, Agroequipo (682) con 4%, Creditierra (390) con 2.2%, Crédito Forestal (25) con 0.14%, y Agromaquinaria Municipal Rural (14) con 0.08%. Cabe mencionar que los 4 productos orientados al mediano y largo plazo (Agroequipo, Crédito Forestal, Agromaquinaria y Creditierra) participan con el 6% del total de créditos a estos periodos.

Tal como se puede apreciar en la descripción realizada, existe un nivel competitivo y diferencial en AGROBANCO que debe ser aprovechado por la institución y de esta manera ir creciendo paralelamente con las oportunidades que se vienen presentando en la agro-exportación. Sin embargo, realizando un análisis interno en la institución, se ha detectado las siguientes debilidades en materia de comunicaciones:

- No existe un Protocolo de Comunicaciones en lo referente a voceros y comunicados internos y externos.
- Percepción del Banco en sectores de bajos recursos como entidad estatal sin fines de lucro que entrega fondos no reembolsables.
- Oportunismo en cierta parte del sector político, quienes utilizan la oferta de AGROBANCO como promesa o logro de su gestión.

- Casos de reclamos convertidos en noticia local por prensa sensacionalista.
- Identificación de necesidad de desarrollar las capacidades de: Manejo de clientes difíciles, uso de respuestas diplomáticas, y Calidad de servicio en general.
- Ausencia de un sistema de manejo de crisis. A manera de piloto, se viene implementando un plan de manejo de mitigación de riesgo reputacional en la selva central. Lo cual incluye:
 - La definición de un TaskForce (unidad temporal establecida para trabajar en una operación o misión concreta) la cual se activaría oportunamente para dar respuesta a conflictos.
 - Investigación de la situación actual en la zona, cuyo informe final se entregará en enero 2015 y permitirá diseñar una estrategia de mitigación del riesgo reputacional para dicha zona.
 - Información periódica de las oficinas sobre eventos potenciales de riesgo a cargo de la Unidad de Imagen, para su procesamiento e información al Comité de Riesgos.
- Carencia de un sistema de monitoreo propio de prensa a nivel nacional.
- Incremento de fallas de comunicación con los productores agrarios en relación a los programas del MINAGRI, presión de dirigentes mediante generación de conflictos locales, entre otros. Como medida para mitigar estas fallas se han generado comunicados periódicos en diversos medios a fin de minimizar quejas. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, los elevados costos que se tienen en AGROBANCO hace prioritario implementar una estrategia que reduzca de manera significativa los costos, así como los gastos derivados de los recursos materiales. Hoy en día, existe gran diversidad de estrategias encaminadas a mejorar e incrementar las ventas. Por tanto, deben tomarse decisiones en relación a qué estrategias implementar. Para ello, es necesario justificar la selección a través de la evaluación de sus beneficios y costos o su costo-beneficio. Por lo tanto, el método del Análisis Costo-Beneficio (ACB) tiene como objetivo determinar si un proyecto es eficiente económicamente, qué tan eficiente es y si hacer modificaciones en el objetivo pudiera incrementar su eficiencia.

Los resultados del proceso de evaluación permitirán jerarquizar las medidas en función de los beneficios que generarían y los costos necesarios para su implementación, de tal forma

que bajo el criterio de evaluación aplicado es posible seleccionar la medida que ofrece el más alto nivel de beneficios relativo al costo de implementación del plan de comunicaciones, asegurando que la disponibilidad de recursos son utilizados de manera más efectiva.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Formulación del problema

Frente a la serie de debilidades detectadas en el diagnóstico de AGROBANCO, es notable la inexistencia de una estrategia de comunicaciones que sea coherente con el análisis de los indicadores financieros y de rentabilidad.

1.2.2. Problema principal

¿Cuál es el efecto del análisis costo - beneficio de una estrategia de comunicaciones con respecto a las colocaciones en la Zona Selva Central de AGROBANCO?

1.2.3. Problemas específicos

- ¿Qué factores críticos fueron mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central?
- ¿Cuáles son los factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y representan los indicadores claves de la gestión financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015?
- ¿Cuál es la mejora obtenida en la rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO, y la relación costo beneficio de la aplicación de la estrategia de comunicaciones en el ejercicio 2015 con respecto al anterior?

1.3. Delimitaciones

No se presentan limitaciones para el desarrollo de la tesis, ya que se cuenta con información y el apoyo de la gerencia de AGROBANCO.

1.4. Justificación

1.4.1. Por conveniencia

La determinación de la rentabilidad de la implementación de un plan de comunicaciones en AGROBANCO, es fundamental para conocer si se logra mejorar el plan de negocios alcanzando una mejor eficiencia en el uso de los recursos y el incremento de cartera mejorando de esta manera las utilidades de manera sostenible. De esta manera, logrando una asistencia financiera al sector de una manera eficiente, acorde a la realidad de los productores.

1.4.2. Por relevancia social

Esta investigación ayudará a establecer, el plan de comunicaciones implementado en AGROBANCO es capaz de afianzar a una mayor cantidad de pequeños productores agropecuarios de la Zona Selva Central, en su acceso a un sistema financiero diseñado para el sector rural. Y de esta manera lograr mejoras relevantes en el desarrollo empresarial y calidad de vida de la región.

1.4.3. Por valor teórico

El propósito de este tema es mediar la relación que hay con el análisis de un plan de comunicaciones y cómo ello se refleja en la gestión financiera en AGROBANCO. Una correcta aplicación de esta herramienta implica una mejora en la rentabilidad y crecimiento de su cartera de clientes, por ende de la gestión financiera materia de estudio. También la contribución del tema, sirve como base para poder desenvolvernos en el campo de la gestión financiera.

1.4.4. Por implicancias prácticas

Con la demostración de la correcta aplicación de un plan de comunicaciones, quedará determinado que AGROBANCO busca beneficios y rentabilidad, pero debe garantizar a sus accionistas y clientes la inversión hecha y la confianza depositada. Es por ello, que si AGROBANCO no tiene un control permanente y eficiente del plan de comunicaciones no se tendría un control exacto del planteamiento. En tal sentido, el plan de comunicaciones adquiere amplia relevancia para el crecimiento de su cartera de clientes y también en consolidarse como institución orientada a la contribución de la agroexportación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar y explicar el costo - beneficio de la implementación de una estrategia de comunicaciones en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014-2015.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central.
- Evaluar los factores que conforman el flujo económico, que determinan la rentabilidad y sean indicadores claves de la gestión financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.
- Analizar la aplicación de la estrategia de comunicaciones mediante el análisis de rentabilidad y costo beneficio durante el ejercicio 2014 y 2015 en la Zonal Selva Central de AGROBANCO, para establecer las mejoras obtenidas en la gestión financiera

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Marroquín (2012) presenta su estudio relacionado con la implementación de un modelo de gestión financiera que permita maximizar las utilidades de la empresa Espelette Cía. Ltda., el objetivo ha sido a través del modelo lograr un crecimiento sostenible y económico, que permita incrementar la red de servicios de catering, a través de la innovación constante, basándose en la experiencia y excelencia que caracteriza a la empresa. En relación a las conclusiones, se indica que la empresa Espelette es una empresa de servicios de catering y eventos con especialización en lo gastronómico y en la decoración de eventos especiales, comprometida con sus clientes a ofrecer un servicio de calidad. El análisis financiero, señala que los niveles de liquidez son bajos, lo que hace que la empresa sufra inconvenientes económicos al finalizar cada mes con el pago a proveedores y empleados; frente a esta debilidad se implementa un modelo de gestión financiera mediante un esquema referencial para la administración en el área de las finanzas, ya que es un factor financiero importante para el desarrollo de la empresa.

Minaya (2015) evalúa los niveles de rentabilidad de los productores de papa blanca comercial en las regiones de Huánuco y Lima, considerando un entorno de riesgo, el método de simulación estocástica de Monte Carlo, mediante el *software @risk*; el cual analiza el riesgo e influencia de las variables explicadas y su impacto en la variabilidad o riesgo de la variable explicativa – representada en este caso por el indicador: Margen bruto por hectárea -, bajo el supuesto de que las variables independientes son variables aleatorias y siguen una distribución de probabilidad específica. Se concluye que la región Lima presenta mayor cantidad de escenarios positivos en cuanto a niveles de rentabilidad, así como niveles mayores de rentabilidad promedio, asociados menores niveles de riesgo. Las principales fuentes de riesgo de la producción de papa blanca, en ambas regiones, son el precio en chacra y los rendimientos por hectárea. El riesgo en la rentabilidad producto de variaciones en los precios es similar en ambas regiones, pero en el caso de los rendimientos existe una diferencia importante entre estas 2 regiones, lo cual lleva a que los agricultores de Huánuco obtengan mayores posibilidades de obtener resultados económicos negativos.

Abad (2014) como objetivo principal de su investigación estimó la rentabilidad de una hipotética semilla de maíz amarillo duro (*Zea mays*) resistente a cogollero (*Spodoptera*

frugiperda) en la provincia de Barranca, Región Lima. Para ello se tomaron encuestas a 264 productores de maíz amarillo duro en el valle de Barranca, a fin de conocer su sistema de producción, proveedores, productividad, precios, etc. El modelo de análisis probabilístico, empleando el software @RISK, fue el método de presupuesto parcial empleado para obtener la rentabilidad de la liberación del MAD Bt., utilizando información secundaria acerca de los costos y beneficios de los diversos tratamientos alternativos. Entre los principales resultados obtenidos es el incremento en rendimiento por hectárea utilizando la semilla genéticamente modificada (GM) de MAD resistente a lepidópteros, para combatir especialmente el cogollero, en un promedio de 14.99 por ciento. También habrá una reducción del gasto en agroquímicos, específicamente en el producto, en una media del 54 por ciento. Por otro lado, existirá un incremento del gasto en semilla, por el uso de la semilla MAD Bt, que en promedio resulta un 41 por ciento más. En cuanto a los beneficios promedios, se incrementan, pues ascienden a S/.1, 158 por hectárea con la semilla convencional y a S/.1, 580 con la semilla Bt.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Plan de comunicaciones

La experiencia volcada en el diseño y aplicación de un plan de comunicación para la AGROBANCO, contemplará dentro de su proceso el rediseño de la página Web, como una de las herramientas principales de comunicación que tiene la institución en estudio. El rediseño de la Web se articulará a otras plataformas tecnológicas de comunicación como el mejoramiento de la presentación institucional puntualizando el propósito que persigue AGROBANCO, también será trascendental la activación en redes sociales para promocionar los productos de AGROBANCO donde se ha podido medir el interés y preferencia que tienen los usuarios.

Por lo tanto, los logros que hasta el momento de AGROBANCO ha conseguido se fundamentan en la puesta en marcha de un plan de comunicación, Rodríguez (2009) indica que las actividades de comunicación requieren, para ser emprendidas de manera efectiva, resultan de un proceso de planificación estratégica, debiendo proporcionar un marco de trabajo adecuado en el que desarrollar, aplicar y controlar el programa y actividades de comunicación. En cuanto al equipo de trabajo del plan de comunicación se debe tomar en cuenta las funciones que desempeñarían cada uno de los componentes del equipo, la

asignación de un presupuesto y las responsabilidades a cumplir. Corroborando lo dicho por Rodríguez (op cit), Madroñero y Morales (2009) referencian a Potter afirmando lo siguiente:

Un plan de comunicación es un documento en el que se explican las actividades de comunicación con el fin de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la comunicación (p. 89).

En el caso de la labor realizada por AGROBANCO obedecerá exactamente a lo fundamentado por Potter ya que se ha trabajado en función al pensamiento estratégico de AGROBANCO, por lo tanto, se han tomado en cuenta los ejes estratégicos articulado a sus objetivos institucionales.

En relación al rediseño de la página Web, como herramienta fundamental de las comunicaciones en el caso de AGROBANCO, se propone delimitar los mensajes al tipo de público, de la mano con Cervera (2012) los mensajes se han clasificado en mensaje global debiendo comunicar en sí misma a todos los públicos objetivos, en relación a los mensajes generales de segmento, se comunica sobre el conjunto de sí mismo y de forma particular al usuario que desea participar (p. 47).

Análisis de la situación de comunicación. Se centra en aquellos elementos que podrían influir de manera importante en la evolución y puesta en marcha de las actividades de comunicación. Como es habitual en la implementación de cualquier proceso de tipo estratégico, el análisis debe contemplar la situación interna de la empresa como de los factores del entorno; en la aplicación del presente trabajo se ha realizado un análisis exploratorio de la situación de AGROBANCO, antes de realizar el trabajo para posteriormente efectuar los ajustes respectivos, por ejemplo: se tomó en cuenta la misión, visión y objetivos que persigue AGROBANCO, ello permitirá tener un alcance de los elementos que fueron indispensables para la reformulación de la página Web, planteando también espacios de comunicación que han sido necesarios para que AGROBANCO logre su propósito.

Definición de los objetivos de la comunicación. Rodríguez (op cit) indica “*que los objetivos que se definen en el programa de comunicaciones habrán de guiar las actuaciones que vayan a emprenderse en este ámbito, a la vez que habrán de ser tenidos en cuenta cuando, una vez desplegado el programa de comunicaciones, se evalúen los resultados*” (p. 64). El

planteamiento realizado por Rodríguez (op cit) es congruente con lo que desarrollará el **investigador** ya que los resultados que hasta el momento tiene AGROBANCO obedecen a la perspectiva y objetivos institucionales propuestos. En este aspecto, es interesante también afianzar los objetivos de ventas y los de comunicación, los objetivos de comunicación se suelen orientar a resultados particulares que se deben lograr con la entrega de mensajes apropiados, de hecho se han planteado objetivos orientados al público objetivo de AGROBANCO.

Establecimiento del presupuesto. Rodríguez (op cit) lo especifica como parte del proceso de planificación, definiendo de esta manera la inversión aproximada que habrá que destinar al programa de comunicación y el modo en que se distribuirán los recursos, cuando se concreten los objetivos y estrategias de cada instrumento del mix de comunicación (p. 69).

Por otro lado, la naturaleza del plan de comunicaciones para AGROBANCO, también toma en cuenta el uso de las redes sociales como uno de los elementos claves en la comunicación hacia el público objetivo. En el medio publicitario, día a día surgen nuevas formas de llegar al consumidor, como nuevas webs, nuevos códigos como QR y AR, redes sociales, entre otros medios tecnológicos; ello trae como consecuencia que la publicidad tenga más acogida. Hoy en día, existen Smartphone que cuentan con Internet, y se encuentran a disposición de las personas las 24 horas del día, dando lugar a que más público esté conectado a redes para interactuar en Internet, como Facebook. La Interactive Advertising Bureau de Perú (2012), menciona que todavía se observa un boom de uso de Facebook que va en aumento, pero sí se espera que con el aumento en el uso del Smartphone en el Perú y las nuevas generaciones de “nativos digitales”, su uso se siga proliferando en los próximos años y el número de visitas y adeptos al Facebook se multiplique.

En relación al presupuesto que se debe invertir en marketing, es imprescindible contar con los recursos necesarios para poder afrontar las necesidades de publicidad y comunicaciones que se requiere. En el caso de instituciones como AGROBANCO, es conveniente aplicar la teoría del costo de oportunidad, ya que en esta institución el dinero es uno de los factores críticos de éxito para los fines que persigue la institución, al respecto Rice (1989) explica que: *Desarrollar el sentido de oportunidad, es muy probable que usted advierta a su alrededor nuevas y aprovechables concepciones de marketing que están esperando concentrarse. Tal vez hayan sido ideas que sencillamente no pudo poner en práctica cuando*

el propósito era que los negocios pudieran continuar al día siguiente. Pero ahora tiene todo el tiempo del mundo para detenerse a considerar una iniciativa original (p. 177).

Como Rice (op cit) indica, AGROBANCO debe aplicar en la dación del presupuesto para marketing, una de las formas más comunes que hace este tipo de instituciones, buscar la mejor opción para cumplir con el fin propuesto. Se deben considerar iniciativas que convengan a la institución, tal es el caso de buscar empresas participativas y que tengan dentro de sus principios y fines el sentido de colaboración.

Enfoque de la Web. En cuanto al bombardeo publicitario, Gobry (2011), señala que para la publicidad de marca, el compromiso es el santo grial, el cual es considerado como un objeto sagrado; ya que Facebook tiene las tasas de participación muy buenas. Al respecto, Gobry (op cit) hace referencia sobre la campaña de Gabriel Weinberg, creador de Duckduckgo.com, un elemento de búsqueda que tiene como objetivo quitarle el liderazgo a Google, el cual llegó alcanzar tasas de participación de hasta el 5%, indicador que es muy alto para la publicidad online. Gobry (op cit) también menciona que Facebook define el "compromiso" con visitas en Facebook promocionadas. Lo mencionado es congruente con lo indicado por Meerman (2010): *Debido a que millones de internautas que utilizan la Web lo hacen por motivos distintos, ya sea para investigar acerca de productos y servicios, involucrarse en campañas políticas, unirse a clubs de fans y tendencias musicales, comentar productos o hablar de sus pasiones y aficiones, se congregan en todo tipo de líneas. Las formas de expresar son las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn y MySpace fomentan que las personas creen una comunidad de amigos y que compartan información. También se agregan los blogs y lugares en la red para visualizar fotos (p. 75).*

En la experiencia que se viene analizando AGROBANCO, la página web es el instrumento tecnológico que se convierte en una de las plataformas directas y abiertas para los usuarios internautas y que se puede visualizar a nivel mundial, dándole a la institución una de las formas de comunicación que el usuario muchas veces busca para poder identificarse con la institución. Confrontando lo señalado por Meerman (op cit) con lo dicho por Sánchez y Pintado (2010) internet ha dejado de ser un simple almacén de datos o de información, para convertirse en un organismo vivo, alimentado por consumidores que ya no sólo son receptores, sino también creadores y emisores de información. Gran parte de esa información se encuentra relacionada con las ideas, marcas y empresas. Estas herramientas así como tienen efectividad, también presentan ciertos riesgos que deben ser tomados en cuenta al

momento de elaborar la web, el blogs o cualquier otro mecanismo que sea parte de la información que se desea brindar en internet, es por ello, que la participación del tesista es muy importante para el correcto y adecuado tratamiento de la información que se desea manejar a través de las red, de las imágenes y los videos informativos que se visualicen en el portal de AGROBANCO.

Contrastando con el análisis de la red social, nos remitimos a lo dicho por Rosales (2010): *Si bien es cierto que toda comunidad es una red social, no sucede lo mismo al revés, no todas las redes sociales son comunidades. Para que una red social pueda considerarse una comunidad debe generar ese sentimiento entre sus miembros. Y se dice sentimiento porque el sentido de comunidad, es un concepto propio de la psicología social. (p. 85)*

En el caso de AGROBANCO, la idea de las redes sociales como Facebook es convertir a todos sus integrantes en una comunidad, ya que todos perseguimos y buscamos lograr un objetivo. Es por ello que se tiene la misión de ir perfeccionado constantemente el portal, haciéndolo mucho más amigable y que se note la integración que se busca en cada uno de los miembros de esta comunidad.

La Marca. Desde el punto de vista de marketing una marca es más que un signo, una marca es un nombre, símbolo o la suma de ambos, cuyo fin es identificar un producto y al mismo tiempo diferenciarlo de la competencia; que representa además las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto y su rendimiento (Kotler y Amstrong, 2006).

Según Lamb, Hair y McDaniel (2008), una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" (p.1). Por su parte, Philip Kotler (2006) considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios" (p. 182).

En síntesis, la definición de marca describe (para fines de mercadotecnia) a este importante elemento, como "un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para:

- Identificar a grupos de proveedores, empresas y productos.
- Distinguir a la empresa y sus productos de la competencia.
- Transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice.

La marca como activo estratégico. Las marcas venden, las marcas perduran, las marcas valen, las marcas son activos estratégicos. Por lo tanto, la construcción de marcas, como lo saben las compañías en la actualidad, se considera desde hace tiempo la clave para generar riqueza. Las marcas pueden ser usadas para apalancar el valor de una compañía y como garantía para obtener créditos. (Randall 2000)

Aunque persisten muchos problemas para coincidir en la efectiva forma de evaluación de marcas y los criterios justos para saber si es conveniente o no seguir invirtiendo en ellas. Lo cierto es, que en vista de la importancia estratégica del valor de marca, aparezca este o no, en el balance, es razonable saber cuánto valen las marcas, más aun cuando diversas pruebas demuestran la alta rentabilidad que producen estas cuando son fuertes y líderes. Según Randall (2000), el branding se convirtió en una de los procesos más discutidos entre los gerentes y juntas directivas de las grandes empresas del mundo como método para consolidar las marcas.

Asociaciones de marca. Para Keller (2006, p. 345), la imagen de marca son las “percepciones que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”. La imagen de la marca es la totalidad de percepciones que tienen los consumidores sobre la marca o la forma en que estos la ven: la imagen de marca connota las expectativas del consumidor. De acuerdo con Keller (op cit), estas asociaciones pueden crearse de la experiencia directa con el bien o servicio, por la información comunicada (por la propia empresa, otras fuentes comerciales y a través del efecto boca-oído) y mediante la realización de inferencias según asociaciones preexistentes sobre la empresa, origen, entre otros.

Dentro de este contexto, Aaker (1996), se refiere a la identidad de marca como el conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear y mantener, las cuales representan la razón de ser de la marca y en su conjunto configuran su significado. La importancia de la imagen de marca, radica en su carácter único para distinguir una empresa y un producto, más aun en este mundo tan saturado. Sin una imagen fuerte, es extremadamente difícil que una empresa obtenga nuevos clientes, retenga a los que tiene y, al mismo tiempo, imponga

precios elevados a sus productos. La identidad de marca, según Aaker (op cit), se estructura en dos partes fundamentales: identidad central e identidad extendida. La identidad central representa la esencia de la marca tanto para el significado y éxito de la marca, contiene asociaciones que deberían permanecer constantes. Por otra parte, la identidad extendida incluye elementos que incorporan detalles que ayudan a comprender y a complementar la razón de ser de la marca.

La publicidad influye sobre la marca, permitiendo una relación que solamente puede mantenerse si los consumidores perciben valor en los bienes que compran y la marca goza de ganancias razonables por sus esfuerzos. Como menciona Russell (2007), es gracias a la publicidad, que muchos negocios no serían capaces de traer nuevos productos que llamen la atención de los consumidores, siendo práctico el gasto enorme de crear, desarrollar, producir y distribuir estos productos. De este modo es como la publicidad es una herramienta y un requisito en una economía en abundancia, como es la nuestra. La publicidad contribuye al lanzamiento de nuevos productos, aumenta las ventas de marcas existentes y mantiene las ventas de las marcas maduras. En el caso de AGROBANCO, el rediseño de la página Web como medio publicitario de los propósitos ha funcionado en corto plazo, logrando que de alguna manera se cumplan con los objetivos institucionales.

Lamb, Hair y McDaniel (op cit) señalan que una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia. Complementando esta definición, los mencionados autores señalan, además, que un nombre de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras (GM, YMCA), palabras (Chevrolet) y números (WD-40, 7-Eleven).

Sandhusen (2009) indica que una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida. Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial". Complementando esta definición, Sandhusen (op cit) añade que una marca registrada es un nombre comercial o logo que está amparado legalmente.

Fischer y Espejo (2010) definen la marca como "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores".

Kotler (op cit) considera que la marca, ya sea tratada de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, es, en esencia, la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.

Según la Asociación Americana de Marketing (2008), la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos o servicios de una empresa o los diferencia de los competidores. Pero la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como se comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.

Rothenberg (2010) definió a la marca como una colección de activos y capacidades que permiten que una compañía cobre más caro por sus productos y servicios que la competencia, lo que significa que una marca debe incluir la idea de obtener la ventaja de un mayor precio por encima de la competencia.

Escobar (2010) señala que la marca puede y debe ser el factor determinante, diferencial e inimitable para crear y agregar valor a productos, servicios y empresas con o sin ánimo de lucro.

Scholz (2012) una de las más grandes agencias de publicidad en Europa, indica que una marca representa una idea en la mente de sus audiencias. Es una idea que se genera a partir de una determinada estrategia competitiva que desarrolla asociaciones o encuadres de significados. A su vez, estos significados generan preferencias o fidelidades entre sus clientes o grupos de interés. Es el ADN de una organización, producto o servicio y unifica la propuesta de valor que la empresa ofrece al mercado en forma de producto o servicio, precio, distribución, imagen, comportamiento, comunicación, etc.

El consumidor de la marca. La publicidad influye sobre el consumidor de la marca en forma directa. Debido a que la estrategia de marketing de hoy en día, centra al consumidor como elemento fundamental para una publicidad efectiva. Es así como vemos apropiado examinar el rol que la publicidad ejerce a la hora de beneficiar a los consumidores individuales. Como

función principal de la publicidad, tenemos el deber de brindar información acerca de productos y servicios que antes desconocían. La publicidad ayuda al consumidor a que tome la mejor decisión acerca de los productos que le harán la vida más fácil, a través de la resolución de problemas. De este modo, la publicidad es considerada eficaz cuando sugiere de forma creativa, diferentes opciones para los consumidores. Otra forma en que la publicidad influye sobre el consumidor, es que busca promover una elección mayor para el consumidor. La comunicación eficaz provee un medio para que los nuevos productos entren en el mercado y, por lo tanto, incrementen el número de productos a disposición de los consumidores. En la actualidad, se maneja más el enfoque donde dentro de un contexto los productos están diseñados para los mismos consumidores, en vez de obligar a los consumidores aceptar lo que hay. Para contrastar la teoría del consumidor y la marca, Bhargava (2009) explica que: *Una de las formas de ser únicos en un mercado, se encuentra determinado por cuatro métodos como son: a) encuentre un espacio sin competencias, siendo, el más confiable implica encontrar un negocio en el que nadie esté; b) posicione a sí mismo, es el arte de definir cómo quiere ser percibido; c) crear un giro, se necesita encontrar un elemento que sea único y posible de apropiarse y que le permita diferenciarse; d) piense en cambiar su región, considere desenraizarse y establecerlo en cualquier otro lugar, esto es posible para todos, pero para todos que tienen la opción ofreciendo un fuerte manera de sobresalir (p. 86).*

El Posicionamiento. Respecto a la definición de posicionamiento, ha sido abordada por diversos autores, para Ries y Trout (1997) el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una serie de estrategias especialmente diseñadas para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación con la competencia.

Según Kotler y Armstrong (2006), el posicionamiento de un producto es la manera en que los consumidores establecen la categoría de un producto o conjunto de ellos, en función de un grupo de cualidades, comparando los productos con los ofrecidos por la competencia; a fin de establecer un lugar en la mente de los consumidores. Otros autores como Stanton, Etzel y Walker (2003), afirman que el posicionamiento implica la ubicación del producto, servicio e incluso de una organización en la mente del consumidor. Todos los autores anteriores, coinciden que el posicionamiento se encuentra en un lugar de la mente del

consumidor, cuando un especialista de marketing lanza un nuevo producto, tratará de posicionarlo de manera que esté presente en la mente del consumidor.

¿Por qué posicionarse? Hoy se vive en una sociedad sobre comunicada, las personas reciben una cantidad impresionante de mensajes publicitarios a través de diversos canales comunicacionales. Según Ries y Trout (1997) son miles los estímulos publicitarios que recibe una persona, muchas empresas dicen somos los mejores, los primeros, pero lo más importante no es decirlo, lo importante es ser primero en la mente del consumidor ya que brinda grandes ventajas competitivas. Al Ries y Jack Trout (1997) postulan que es más fácil cambiar un posicionamiento neutro que modificar uno negativo.

Para Kotler y Keller (2006), las diferentes empresas y las distintas ofertas deben representar una gran idea inconfundible en la mente del mercado meta. Cuando se logra llevar a cabo una estrategia exitosa de posicionamiento, los consumidores se sentirán identificados con la marca, por lo tanto será un elemento diferenciador importante con la competencia.

Según Kotler y Armstrong (2006), los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda del mercadólogo. Sin embargo, al mercadólogo no le conviene dejar las posiciones de su producto al azar; debe planear posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados metas que han seleccionado, y deben diseñar mezclas de marketing para crear esas posiciones planeadas.

2.2.2. Efectos económicos y financieros

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

En cuanto al sistema de control de gestión. Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras

Objetivos del Control de Gestión

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones.
- Reaccionar ante los cambios.

Méndez (2011) indica que la gestión financiera en una empresa abarca una serie de variables que permita maximizar el valor de la empresa, así se plantea que la finalidad última es conseguir el valor máximo de la empresa a largo plazo, lo que no excluye por ejemplo la consecución de beneficios cada ejercicio, pero abre la oportunidad de que las estrategias de la empresa pasen por políticas de no maximizar el beneficio de cada ejercicio, incluso incurrir en pérdidas en algunos de ellos, si por el contrario estas circunstancias van a suponer un incremento de los beneficios futuros.

Méndez, también señala que en la organización del mundo empresarial moderno en el que la gestión esta diferenciada de la propiedad, parece mucho más razonable pensar que este segundo objetivo es aceptado por la generalidad de propietarios y gestores. Por lo tanto la finalidad de la gestión financiera es: maximizar el valor de la empresa en el tiempo equivalente al total del activo menos los recursos ajenos, dando como resultado los fondos propios.

En cuanto a la circulación de fondos en la empresa, Méndez (2011) indica también que el objetivo general de la empresa es la obtención de un margen de beneficios y de que la acumulación de éstos a lo largo del tiempo lleva al incremento del valor de la empresa, objetivo general que ha de ser compatible con todos los objetivos particulares de las distintas áreas de la empresa. Para una mejor comprensión de los procesos de decisión empresariales y sus repercusiones en el aspecto económico-financiero, en la gestión financiera que es el objeto del curso, nos conviene diferenciar dos tipos de decisiones básicas.

Otro de los aspectos a investigar son las operaciones corrientes, para ello Méndez(2011) señala que son decisiones vinculadas a aquellos procesos que generan resultados, es decir, son todas aquellas vinculadas a lo que denominados explotación, la generación de ingreso mediante la venta del producto o servicio en el mercado. La empresa para llevar a cabo su proceso productivo cuenta con unos recursos, denominados activos, que son utilizados en su actividad y a la que incorpora una serie de factores de producción corrientes de distinta naturaleza tales como la mano de obra del personal empleado, las materias primas o productos que adquiere del exterior, la energía y servicios de terceros, etc. que le permiten la elaboración de sus productos que pone a disposición del mercado de bienes y servicios. Todas estas operaciones corresponden al ciclo corto de actividad y quedan reflejadas, en su valoración económica, en la cuenta de explotación.

En relación a las operaciones de capital, Méndez (2011) propone que las operaciones de capital se vinculen a las decisiones que afectan en el largo plazo a la empresa. Se trata de obtener los medios necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa, los activos, y la de los recursos necesarios para la financiación de los mismos. Por otro lado, estas operaciones van a quedar reflejados en el balance de la empresa que recoge en su activo la utilización o usos de los recursos obtenidos cuyas fuentes u orígenes vienen reflejados en el pasivo.

En cuanto a la evaluación de riesgos, Méndez (op cit) indica que una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada. Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar como la entidad considera la posibilidad de transacciones no registradas o como identifica y analiza estimaciones o provisiones importantes en los estados

financieros. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas.

También tratar el tema de la “toma de decisiones” significa abarcar una serie de elementos de tipo cuantitativo y cualitativo que deberá tener presente el administrador financiero, gerente o la persona que tome decisiones en la organización. En la teoría organizacional, la decisión se enfoca en la parte operativa de la empresa, donde existen una serie de modelos de tipo contable, financiero, matemático o estadístico que permite al administrador tener un mejor alcance para tomar la decisión. En el aspecto cualitativo, el administrador recurre a elementos como la planeación, lectura de antecedentes o recomendaciones. En la toma de decisiones para determinar una necesidad de inversión o de tipo financiero, el gerente financiero recurre a revisar los estados financieros.

Frente a la toma de decisiones de la gestión financiera, las herramientas de tipo cuantitativo deben prevalecer sobre las cualitativas, ya que darán un mayor soporte y exactitud a la decisión. Por ejemplo, para que un administrador pueda tomar la decisión de invertir en un proyecto, puede recurrir a la realización de proyecciones estadísticas y financieras de la mano con los aspectos cualitativos; ello contribuye a una mejor toma de decisión para realizar dicho proyecto. Basándonos en el supuesto hipotético, cabe indicar que en el ámbito de la planeación, la toma de decisiones es la parte medular de la planificación de las actividades dentro de la organización. En este sentido, la racionalidad de la toma de decisiones debe estar vinculada con el alcance de las metas que la empresa desea alcanzar. En toda meta se tienen factores limitantes, los cuales deben ser superados realizando un análisis minucioso en cada uno de los factores críticos que pueda haber para que la toma de decisiones sea eficaz.

Citando el planteamiento de los autores, Claude (2003) indica que el enfoque u orientación del problema en la toma de decisiones, se circunscribe a los dos primeros estados o etapas en el proceso de toma de decisiones. Va desde el descubrimiento de la dificultad o problema, es decir cuando se detecta la desviación hasta la necesidad de toma de una decisión, y termina cuando se haya la causa real, o sea cuando se hayan hecho los análisis pertinentes. Hall (2010) señala que para algunos autores esta es la llamada fase de investigación o inteligencia en la toma de decisiones. En el aspecto financiero, si se contara con la aplicación

de herramientas de gestión como el estado de flujo de efectivo se podría tener un mejor alcance del proceso de inversión.

Asimismo, indica que el enfoque u orientación del proceso que comienza cuando se plantean objetivos o criterios para resolver el problema y finaliza con la elección de la mejor alternativa, es también llamada fase de diseño y elección, en el empresario confeccionista estas fases pasan por desapercibido. Es importante aclarar que tales enfoques no pueden ser excluyentes, simplemente marcan las diversas tendencias de los estudiosos de las decisiones administrativas. Como ejemplo a lo indicado se cita el modelo normativo o prescriptivo, describiendo la forma como toma la decisión el decisor. Normalmente han sido desarrollados por economistas y científicos de la administración para elaborar presupuestos de capital aplicando la teoría de decisión estadística. Emplea como criterio de selección de alternativas la maximización u optimización ya sea de la utilidad o del valor esperado. En tal sentido, se está acorde con lo planteado ya que estas herramientas permitirán darle al confeccionista una mejor orientación de sus inversiones.

Otro factor tradicional que se observa en las empresas es la toma de decisiones por experiencia; la experimentación es otro de los factores cualitativos donde la investigación científica se constituye en el indicador de mayor peso para tomar decisiones, y finalmente la investigación y análisis como técnica de mayor efectividad frente a las dos técnicas anteriormente señaladas. Las decisiones programadas y no programadas se aplican a situaciones estructuradas y no estructuradas; cada una de acuerdo a la magnitud de los problemas que se puedan dar en la empresa. De acuerdo a la toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo prácticamente las decisiones se toman con menor riesgo de incertidumbre la cual es apoyada con poca información para determinar una toma de decisiones eficaz. Otra de las herramientas de análisis para una adecuada toma de decisiones es el proceso creativo el cual no suele ser simple ni lineal, en este proceso contribuyen la exploración inconsciente, la intuición y el discernimiento que es la tercera fase del proceso creativo. Partiendo del análisis del proceso creativo, un factor elemental que contribuye a una adecuada toma de decisiones es la creatividad que debe tener el administrador.

2.3. Análisis costo –beneficio

El Análisis Costo-Beneficio (ACB) tiene como objetivo determinar si un proyecto es económicamente eficiente y qué tan eficiente es (y si modificaciones en el objetivo pudieran incrementar su eficiencia). Entre las medidas de eficiencia más utilizadas se encuentran (ROSEBUD, 2005).

- El Valor Presente Neto del Proyecto (VPN)
- La Relación Beneficio-Costo (RBC)
- La Tasa Interna de Retorno (TIR.)

EL **VPN de un proyecto** se define como la diferencia entre el valor monetario de todos los beneficios de una posible medida de seguridad y el valor de todos los costos necesarios para su implementación, ambos descontados por una tasa de descuento.

La Relación Beneficio-Costo de una medida de seguridad vial se obtiene de la siguiente manera:

$RBC = \text{VPN de todos los beneficios} / \text{VPN de los costos de implementación}$ (3) donde: RBC = Relación Beneficio-Costo.

VPN = Valor Presente Neto.

Un mayor valor de la RBC indicará mayores beneficios en relación con los costos de implementación de una determinada estrategia. A su vez, la TIR se define como la tasa de interés que hace al VPN igual a cero, la cual se compara con una tasa de descuento de referencia y si es mayor a esta, resulta conveniente realizar la inversión en dicha medida.

Uno de los mayores problemas del ACB es obtener válidos y confiables valores monetarios de todos los efectos o beneficios relevantes. Así, la evaluación económica de la implementación de una estrategia utilizando el análisis costo-beneficio se basa en la valuación de los costos incurridos como resultado.

Evitar dichos costos, representa beneficios económicos. Por tanto, la relación beneficio-costo, como se muestra en la siguiente ecuación, representa la ventaja económica de la estrategia.

Relación Beneficio Costo = Valor Presente de los Beneficios / Valor presente de los costos

Esta técnica es particularmente útil cuando existen múltiples objetivos de política o cuando dichos objetivos de política están en conflicto. Entre los datos requeridos para estimar la RBC se encuentran: los costos de implementación de la estrategia, así como los costos que se reducen (beneficios) y otros efectos cuantificables. Es decir, tanto los costos como los beneficios expresados en valores monetarios.

En el caso de las acciones específicas como la implementación del plan de comunicaciones, frecuentemente se utiliza la tasa de retorno del primer año (TRPA). La TRPA de un proyecto se obtiene de la siguiente manera:

$$TRPA = RCAPA * 100 / \text{Costo de implementación de la medida}$$

Donde RCAPA = Reducción en el costo de los accidentes en el primer año de operación de la medida (beneficios).

Si una medida tiene una TRPA menor que la tasa de descuento especificada, quiere decir que no es rentable emprenderla en ese año.

La TRPA no proporciona un criterio de evaluación riguroso ya que ignora cualquier tipo de beneficios o costos después del primer año, pero su utilización ha sido defendida en proyectos de muy alta incertidumbre sobre la base de que en estos:

1. La estimación de los beneficios más allá del primer año es difícil.
2. Frecuentemente se obtiene una tasa de retorno de los primeros años muy elevada (superior a 100%), lo cual hace innecesario el uso de un criterio de decisión más sofisticado.

La TRPA es un índice que proporciona, más que una técnica de evaluación económica rigurosa, un medio grueso para jerarquizar proyectos (Ogden, 1996).

Uno de los mayores problemas del ACB es obtener valores monetarios válidos y confiables de los efectos o beneficios relevantes. Por tanto, es importante distinguir entre un análisis costo-efectividad (ACE) y un análisis costo-beneficio (ACB). En el primer caso, el costo de implementar el plan de comunicaciones es comparado con sus efectos, donde los efectos de las medidas no son expresados en términos monetarios.

En el caso del análisis costo-beneficio, el resultado de la evaluación se obtiene comparando los costos con los beneficios, ambos expresados en términos monetarios.

Por tanto, la principal ventaja del ACB, en relación con el ACE, es que permite la comparación directa de los costos y beneficios. Cabe señalar que la valuación monetaria que se realiza con esta técnica, continúa siendo controversial y difícil, pero inevitable. En general, la valuación del plan de comunicaciones resulta compleja, ya que éstos generan diversidad de impactos.

2.4. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera también denominada de los fondos propios, denominada ROE por sus siglas en inglés *Return on equity*, es una medida que refleja el rendimiento en un determinado periodo de tiempo, la inversión de los accionistas o capitales propios; independientemente de cómo se distribuya el resultado. Dado que el ROE es un indicador muy cercano a los accionistas o propietarios, los ejecutivos buscan maximizarlo para satisfacer al directorio de una empresa. Además un valor bajo de rentabilidad financiera restringe el acceso a nuevos fondos propios, al indicar el pobre rendimiento interno del capital invertido, y ahuyentando la financiación externa. (Damodaran, 2007) La ciencia contable define el ROE mediante una relación entre el ingreso neto y los fondos propios y se expresa de la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Ingresos operativos (1 - tasa de impuestos)}}{\text{Valor contable de la inversión}}$$

De la misma manera a como el ROE mide la rentabilidad con respecto a la inversión de los accionistas, es posible también representarla con respecto al total de los activos de la empresa. El indicador correspondiente es el ROA, por sus siglas en inglés *Return on assets*, se diferencia del ROE dado que no solo se centra en la inversión específica que interviene en la generación de la utilidad, sino que analiza el total de los activos de la empresa. (Lesakova, 2007) La fórmula contable del ROA es:

$$ROA = \frac{\text{Ingresos operativos (1 - tasa de impuestos)}}{\text{Valor contable de los activos contables}}$$

Al relacionar el ROE y el ROA podemos obtener un diagnóstico de la mejor manera de establecer la estructura financiera en una empresa. En finanzas, esta relación se llama

apalancamiento, y nos ayuda a decidir incrementar el nivel de deuda de una empresa, solo cuando se tenga la posibilidad de incrementar el precio de venta y realizar una gestión eficiente de sus activos. (Romero et al, 2011)

2.5. Indicadores de gestión financiera

2.5.1. Morosidad

El índice de morosidad mide en porcentaje de la colocación crediticia el monto que no retorna en los plazos establecidos. Es una herramienta fundamental en la evaluación de la actividad de una institución bancaria y su salud financiera. (Montaña, 2009) Según la SBS (2017) en marzo del 2017, la tasa de morosidad que presentaron las instituciones bancarias fue del 5.80%, menor al 6.06% del año anterior. Sin embargo, tal como podemos observar en el grafico 4, existe una tendencia a incrementarse en los últimos 5 años, lo cual es un importante indicador de la realidad actual de la economía peruana.

2.5.2. Tasa Efectiva Anual

La Tasa Efectiva Anual (T.E.A.) es un indicador expresado como tanto por ciento anual, que muestra el costo o rendimiento efectivo de un producto financiero. El cálculo de la TEA está basado en el tipo de interés compuesto y parte del supuesto de que los intereses obtenidos se vuelven a invertir a la misma tasa de interés. Acorde a la SBS cada institución financiera establece el interés asociado a sus productos de acuerdo al riesgo de sus clientes y la rentabilidad esperada por servicios financieros. La TEA en el Perú varía desde un 2% hasta valores superiores al 100% según el tipo de producto, la institución financiera y el público objetivo.

2.5.3. Tasa de fondeo

El fondeo es el procedimiento que realizan las instituciones de crédito dirigido a obtener recursos monetarios; se manejan recursos propios a través de socios de capital inicial, recursos obtenidos del público, recursos captados a través de fondos de apoyo provenientes de las instituciones de banca de desarrollo y los recursos captados a través de las líneas interbancarias, préstamos o créditos hechos entre instituciones bancarias nacionales y extranjeras. La tasa de fondeo representa el interés obtenido por las instituciones de fondeo

al capitalizar a las instituciones financieras, esta tasa es inferior a la TEA, permitiendo el logro de utilidades a la IF, en la colocación del capital de fondeo. (SBS, 2017)

2.6. Breve historia de AGROBANCO

Mediante Ley N° 27603 - Ley de Creación del Banco Agropecuario – publicada el 21 de diciembre de 2001, se creó el Banco Agropecuario como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario.

El 21 de julio de 2007 se publicó la Ley N° 29064 - Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario, que establece las normas de adecuación y funcionamiento.

El Banco Agropecuario – AGROBANCO es una empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola. AGROBANCO es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en las actividades agrícola, ganadero, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades.

2.6.1. Objetivos de AGROBANCO

Opera con créditos directos e indirectos. Los préstamos directos son dirigidos a pequeños productores organizados en cadenas productivas, apoyados con supervisión, programas de asistencia técnica y seguro agropecuario, con el objetivo de lograr economías de escala, disminuir los costos, optimizar las ganancias y contar con mejores sujetos de crédito

Los créditos indirectos, a través de líneas y programas especiales de financiación con intermediarios financieros (bancos múltiples, cajas rurales, cajas municipales y Edpymes), contribuyen a ampliar la oferta crediticia hacia medianos productores agropecuarios – preferentemente organizados en cadenas productivas.

2.6.2. Estrategia de Comunicaciones

Objetivos de Construcción de Marca

Posicionar a la imagen de AGROBANCO como una institución de Desarrollo del Sector Agropecuario:

- Inclusiva, ejerciendo una función supletoria en una economía de mercado.
- Especializada, en el mercado financiero agrario peruano
- Referente y fuente de información, actualizada del sector agrario.
- Promover la participación de las IFI's en el sector agrario a través de la difusión y capacitación a estas de nuestra tecnología y productos financieros.

Objetivo Comercial

Contribuir a la captación de 110,000 productores agrarios con créditos vigentes al 31 de diciembre de 2015.

Grupo Objetivo

Agrobanco posee dos grupos objetivos definidos. Se propone dirigirse a cada uno con estrategias diferenciadas:

- Productor Agrario - Consumidor Final: Estrategia publicitaria.
- Grupos de Interés - Influenciadores: Estrategia de relaciones públicas con acciones específicas para cada grupo de interés.

Consumidor Final

- Productor agropecuario peruano que cumple con el perfil de riesgo crediticio determinado por Agrobanco y ubicado dentro de nuestra demanda relevante: “articulados al mercado, propietarios, posesionarios o con tenencia comunal, con de 2 Has hasta 10 Has, o máximo 50 CG, en el rango de edad desde 25 hasta 70 años, con experiencia en la actividad agraria por un periodo igual o mayor de tres años”.
- Micro y pequeño productor agropecuario con perfil para Profundización Financiera, articulados a empresas o gobiernos locales, o asociados, sin acceso al sistema financiero, y con un plan de negocio rentable.

Gestión y Relanzamiento de la marca AGROBANCO

- Diferenciar nuestra imagen del Banco Agrario, el cual es aun es recordado de manera negativa.
- Capitalizar lo que transmite nuestro nombre: Banco que se especializa en el sector agropecuario.

Relaciones Públicas

Generar permanentemente noticias para transmitir los logros para envío de notas de prensa a los medios de cada localidad:

- Casos de éxito (productores)
- Convenios
- Estadísticas relevantes
- Estudios económicos
- Educación Financiera
- Mantener contacto constante y personalizado con cada grupo de influenciadores.
- Definir como vocero político al Ministro de Agricultura y Riego.
- Definir como vocero institucional al Presidente del Banco.

Publicidad

- Incrementar el tráfico en las oficinas Agrobanco.
- Difundir nuestra oferta crediticia al público objetivo.

Pautas para las piezas de comunicación: Se cuenta con diversos temas claves que debe transmitir cada pieza publicitaria.

- Eficiencia: Lenguaje simple y poco texto (menos es más).
- Empresa con tecnología: Diseño moderno.
- Enfoque al éxito de los productores: Imágenes incluyendo al grupo objetivo satisfecho.
- Posicionar nuestra marca: Logo a buen tamaño.
- Concepto publicitario: El punto en común de las ventajas diferenciales es que cada paso de Agrobanco es pensando en el Productor Agrario. Es decir, que son socios teniendo como meta la mejora de su negocio: El Agro del Perú.

Campaña Genérica de Ventas: Promoción de la oferta crediticia del Banco resaltando la asociatividad. Mensaje: “Unidos y con Agrobanco haremos crecer tu producción”.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar

La investigación se desarrollará en las instalaciones de AGROBANCO. El Banco Agropecuario, es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en las actividades agrícola, ganadero, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades.

3.2. Método

Exploratorio - Cualitativo – Cuantitativo.

La investigación exploratoria se utiliza cuando el tema de investigación aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado por la comunidad científica. Cuando un problema ha sido poco estudiado por los científicos, no existen muchas investigaciones ni indagaciones sobre el tema, las teorías son escasas y se desconocen las principales variables de interés. Por eso, la investigación exploratoria es el diseño adecuado para dar el primer acercamiento científico a un problema. Los estudios exploratorios esclarecen y delimitan problemas empresariales poco estudiados. La investigación exploratoria es muy flexible y se sustenta en una profunda revisión de la bibliografía, en los criterios de expertos, en el contacto y la observación directa y cotidiana de la realidad empresarial.

Hernández y Sampieri (2012) señalan que la investigación cualitativa es todo estudio que se concentra más en la profundidad y comprensión de un tema que en la descripción o medición de las variables. A la investigación cualitativa le interesa más sintetizar un proceso, describirlo, esquematizarlo, comprenderlo, que solo medirlo y precisarlo. Estas investigaciones se realizan en muestras muy pequeñas y abarcan, a veces, un número importante de variables que son analizadas cualitativamente y usando diversas técnicas al mismo tiempo.

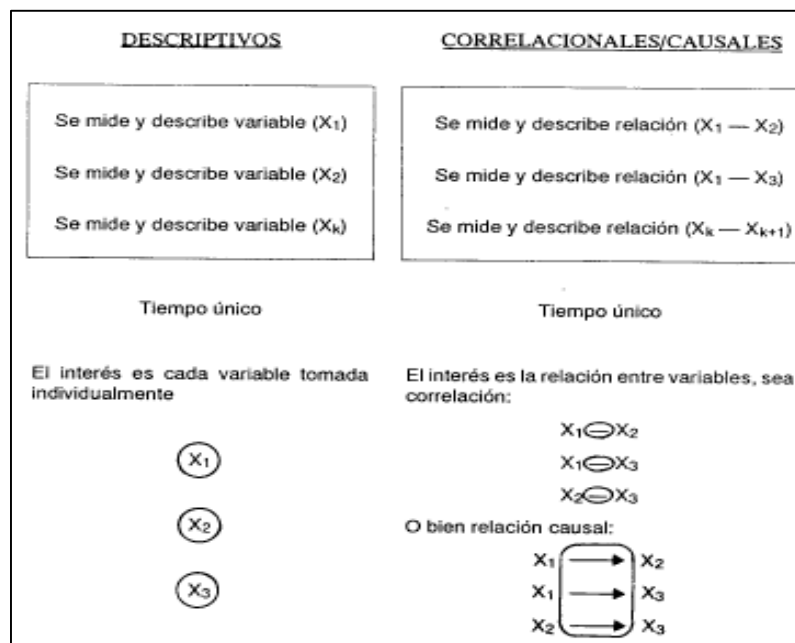
La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su

propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

3.3. Diseño

De acuerdo al gráfico 1, los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales.

Figura 1. Diseño Descriptivo – Correlacional



Fuente: Kessler y Greenberg (1981, 45)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los análisis descriptivos, que sirven para describir el comportamiento de una variable en una población o en el interior de subpoblaciones y se limita a la utilización de estadísticas descriptivas (mediana, varianza, cálculo de tasas, etc.).

La técnica utilizada para la recolección de datos ha sido la encuesta, que puede ser utilizada con la finalidad o alcance descriptivo y/o correlacional. Además se analizó los estados financieros de la Zona Selva Central de AGROBANCO para determinar adecuadamente los indicadores de gestión y poder determinar la rentabilidad en los ejercicios evaluados.

3.5. Instrumento

El instrumento será un cuestionario tipo Likert que consiste según Garmendia (1994:53) en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos, el cual se aplicó a los empleados que constituyen la muestra de estudio, cuyos índices y valores han sido:

- 1 = Total desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Muy de acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

El cuestionario de preguntas será validado a través del juicio de expertos.

3.6. Población

Tamayo y Tamayo (2005) afirman que la población está determinada por el conjunto de individuos que poseen características en común, en algún lugar o momento determinado. La población de estudio está compuesta por los funcionarios de las gerencias que tiene AGROBANCO, de acuerdo a información proporcionada el personal directivo es en un número de 369 funcionarios.

3.7. Muestra

En el caso de los estudios y encuestas se considerará un muestreo aleatorio, ya que se pretende generalizar los resultados, a la población en estudio. Se considerará la siguiente fórmula para poblaciones finitas. (Hernández y Sampieri, 2012)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

- N: Total de la población.
- Z: 1.96 = Valor de Z en distribución normal según el error a un 95% de confianza
- e: Error aceptado (0.05 a un 95% de confianza)

- P: Proporción esperada (Consideramos una proporción del 0.95 de la muestra que valide las hipótesis propuestas)
- Q: $1 - P$ ($1 - 0.95 = 0.05$)

Aplicando la fórmula para una población de 369 funcionarios:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.95 \times 0.05 \times 369}{(0.05)^2(369 - 1) + (1.96)^2 \times 0.95 \times 0.05} = 61.0749$$

El tamaño de muestra dado es 61.

3.8. Hipótesis planteadas

3.8.1. Hipótesis general

Es posible mejorar la rentabilidad financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO mediante la implementación de una estrategia de comunicaciones en el periodo 2014-2015, identificando sus factores críticos y logrando una relación costo beneficio positiva.

3.8.2. Hipótesis específica

- Existen factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central.
- Es posible identificar factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y conformen indicadores claves en la gestión financiera de la zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.
- Las mejoras en la gestión financiera, como resultado de la aplicación de la estrategia de comunicaciones debería conseguir incrementos en la rentabilidad en el año 2015 con respecto al 2014, en la Zonal Selva Central de AGROBANCO.

3.9. Tipo y nivel de la investigación

3.9.1. Tipo

La investigación es de tipo aplicada de nivel **descriptiva y correlacional**. Descriptiva, porque “busca explicar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

(Danhke, 1989) citado por Hernández, et al (2003); y correlacional, porque “es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación” (Hernández, et al 2003).

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2006), se refiere al grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables. Para realizar este tipo de estudio, primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

3.9.2. Nivel

- Nivel descriptivo, ya que permitirá analizar los factores que intervienen en la rentabilidad y gestión financiera de AGROBANCO en la selva central. Así mismo describe cómo influye la mejora de la estrategia de comunicaciones en el desempeño financiero del mismo.
- Nivel Correlacional, ya que ha permitido verificar que la aplicación de la mejora en la estrategia de comunicaciones del banco se relaciona con un incremento en la rentabilidad obtenida.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Caracterización de la Zona Selva Central de AGROBANCO

4.1.1. Ubicación geográfica

La Selva Central es una región sub tropical ubicada en el centro del Perú y ocupa el 10% del territorio peruano y está repartido entre las regiones de Junín, Pasco, Departamento de Huánuco, Departamento de Ucayali y la parte más austral del Loreto conocido como Bota azul y la zona más boreal de las regiones de Huancavelica y Cusco.

Figura 2: Mapa zonal de AGROBANCO



Fuente: AGROBANCO, elaboración propia.

Ubicada entre los 700 y 2000 m.s.n.m., la Selva Central limita por el oeste con la región Suni, al norte con la Rupa - Rupa, al sur con la Yunga fluvial y al este con la Selva baja y al sureste con la Selva alta, la selva central a diferencia de la selva amazónica presenta un clima fresco y templado aunque cuenta con grandes ríos como el Ene, Perené y el Mantaro. La figura 2 muestra la ubicación de la zona Selva Central de AGROBANCO en su mapa zonal.

En la selva central predomina la economía del café y el cacao, cultivos destinados a la exportación. Esta es la razón por la cual AGROBANCO ha dado una gran importancia a la región. Actualmente se disponen de 7 oficinas que son de gran importancia en el desarrollo agropecuario de la región.

4.1.2. Oficinas

AGROBANCO cuenta con 7 oficinas distribuidas en los puntos agrícolas más importantes de la Selva Central del Perú. La figura 3 muestra un mapa de la zona con la ubicación de las oficinas.

Figura 3: Mapa de la Zona Selva Central de AGROBANCO



Fuente: AGROBANCO, elaboración propia.

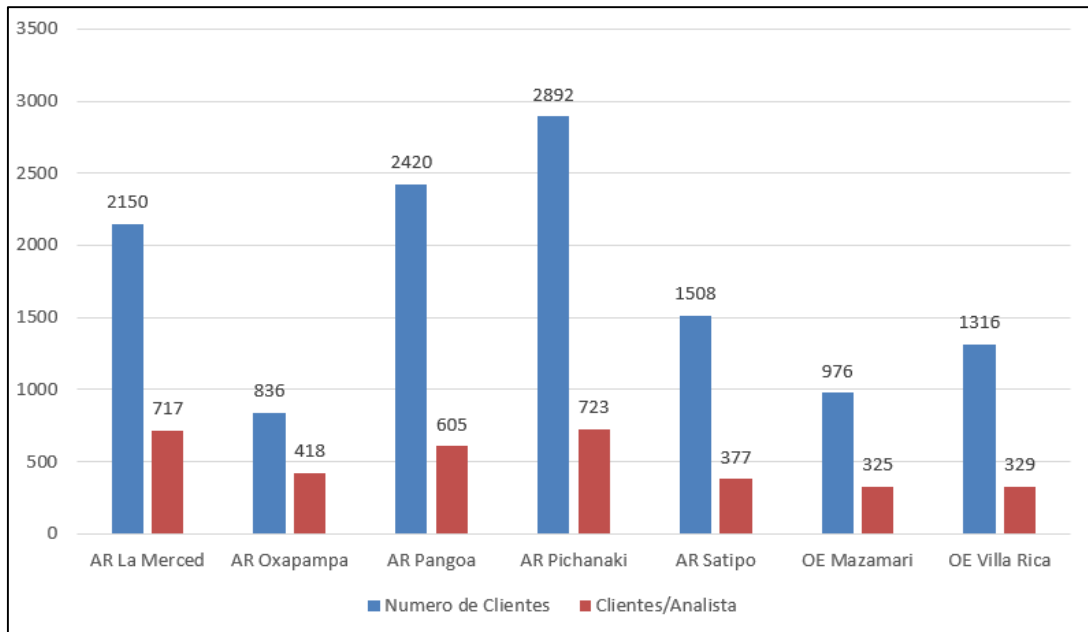
Las oficinas que conforman la zona son:

- Agencia Regional La Merced
- Agencia Regional Oxapampa
- Agencia Regional Pangoa
- Agencia Regional Pichanaki
- Agencia Regional Satipo
- Oficina Especial Mazamari
- Oficina Especial Villa Rica

4.1.3. Clientes

Para el cierre del año 2015 la Zona Selva Central contó con una cartera conformada por 12,098 clientes los cuales representaron un monto de 197.4 millones de soles. Como podemos ver en la figura 4, la oficina que más clientes presenta es la de Pichanaki, mientras que la más pequeña en cartera es la de Mazamari. Si analizamos los clientes distribuidos entre los analistas disponibles en las oficinas, podemos ver que en la oficina de La Merced y Pichanaki, sus analistas atienden más de 700 clientes cada uno, mientras que en Mazamari y Villa Rica, un poco más de 300. Cada oficina presenta entre dos a cuatro analistas

Figura 4: Cartera de clientes por oficina en la Zona Selva Central 2015

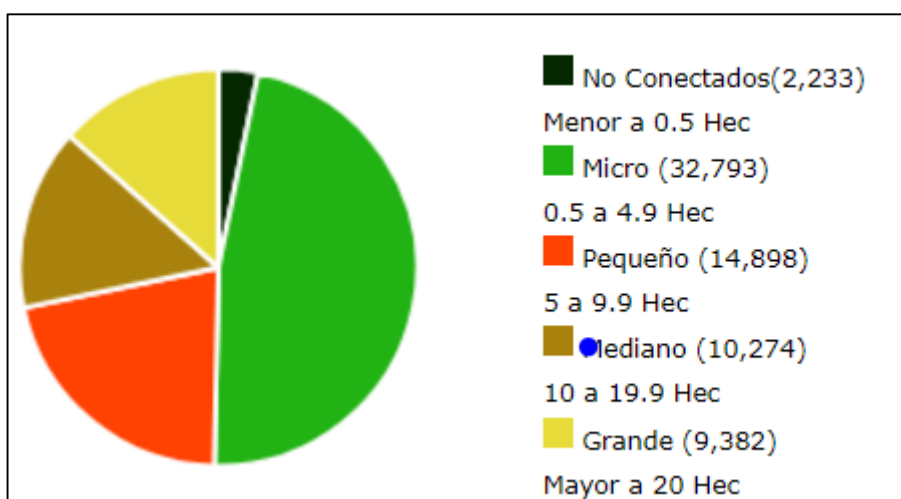


Fuente: AGROBANCO, Elaboración PROPIA

4.1.4. Potencial financiero de la región

AGROBANCO tiene como objetivo la colocación de créditos a los pequeños y medianos productores agropecuarios en el ámbito geográfico nacional, además cumple con un rol social fundamental en el fomento del desarrollo agropecuario peruano y la mejora de la calidad de vida del pequeño productor agrícola. La región cuenta con un gran potencial de uso agrícola que por sus características geográficas y climáticas, permite el cultivo de una gran variedad de cultivos, algunos de ellos de gran importancia económica al ser destinados a la agro exportación, como por ejemplo el café, el cacao, el sachá inchi, entre otros.

Figura 5: Estratificación por tamaño de parcela del productor agrario de la Selva Central



Fuente: INEI – CENAGRO 2012, elaboración: propia.

La demanda relevante de la zona corresponde a 19 334 productores los cuales cuentan con una parcela mayor a 5 hectáreas, de las cuales son propietarios y no cuentan aún con una línea de crédito. (AGROBANCO, 2015) Esta caracterización permite comprender la importancia de un plan de comunicaciones eficiente que permita una óptima interrelación con los pequeños productores agropecuarios.

4.2. Desarrollo de la hipótesis específica 1: Existen factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó un estudio cuantitativo basado en una encuesta de 33 preguntas que analiza los 8 puntos clave en los que se basó la estrategia de comunicaciones con el objetivo de identificar los puntos más importantes. La muestra dada fue 61 encuestas, el instrumento y la población de estudio se detallaron en la metodología. Los resultados obtenidos en las encuestas, se encuentran en los anexos debidamente tabulados y validados.

Los factores a evaluar fueron:

- Plan de comunicaciones anterior.
- Análisis de mercado.
- Capacitación y desarrollo.
- Marketing.
- Participación y relaciones laborales.
- Ventas.
- Satisfacción del cliente.
- Comunicación y relaciones humanas.

4.2.1. Validación de los resultados obtenidos en las encuestas

Dado que la metodología establece para la encuesta un resultado individual según la escala de Licket del 0 al 3, se procedió en primer lugar con la evaluación de la confiabilidad utilizando el estadístico alfa de Cronbach. Un valor superior a 0.7 garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos al verificar la correlación de las variables que componen cada factor.

El cuadro 4 muestra los resultados obtenidos, que muestran un alfa superior a 0.7 para todas las variables dadas. Esto garantiza la validez del estudio de campo efectuado y permite el análisis posterior de los resultados obtenidos para la determinación de los factores con mayor influencia en el diseño de la propuesta de mejora comunicativa, con respecto a los resultados

obtenidos. Posteriormente a la validación estadística se procedió a la validación por expertos cuyo visto bueno se adjunta en los anexos.

Cuadro 1: Resultados de los factores encuestados (α de Cronbach)

Factor evaluado	# Variables	α de Cronbach
Plan de comunicaciones anterior	4	0.782
Análisis de mercado	3	0.711
Capacitación y desarrollo	3	0.718
Marketing	5	0.794
Participación y relaciones laborales	5	0.732
Ventas	4	0.896
Satisfacción del cliente	4	0.762
Comunicación y relaciones humanas	5	0.712

Fuente: Resultados del cuestionario, elaboración propia.

4.2.2. Determinación de los factores críticos de la estrategia de comunicaciones aplicada.

El análisis de varianza one way de los resultados obtenidos por cada factor, muestra un p-valor menor a 0.001 lo que significa que existen diferencias significativas entre la importancia de los factores analizados en la encuesta, a una confiabilidad del 95%. El cuadro 5 muestra los resultados ad hoc obtenidos por la prueba de Duncan.

En base a los resultados mostrados podemos observar que los factores críticos en el diseño de la estrategia de comunicaciones fueron la situación del plan de comunicaciones anterior, el marketing y la comunicación y relaciones humanas, los cuales muestran los mayores promedios en el puntaje obtenido y no presentan diferencias significativas.

En el segundo orden observamos la importancia del análisis de mercado y la satisfacción de cliente, con un resultado importante, pero significativamente inferior a los 3 primeros factores. En último lugar de importancia se ubica la participación y relaciones laborales, por debajo del tercer grupo conformado por los factores capacitación y desarrollo, y ventas.

Cuadro 2: Importancia de los factores en el plan de comunicaciones

Factor evaluado	Promedio encuestado
Plan de comunicaciones anterior	2.7623 ^d
Análisis de mercado	2.4645 ^c
Capacitación y desarrollo	2.1585 ^b
Marketing	2.8361 ^d
Participación y relaciones laborales	1.8393 ^a
Ventas	2.2500 ^b
Satisfacción del cliente	2.5615 ^c
Comunicación y relaciones humanas	2.8787 ^d

Fuente: Resultados del cuestionario, elaboración propia.

^{a,b,c,d} *Valores dentro de una columna con superíndice común no difieren significativamente ($p > 0.05$)*

Este resultado es importante porque nos permite determinar los aspectos que deben ser reforzados en un futuro plan de marketing, o que no requieren de tanta inversión, para de esta manera enfocarse en los puntos críticos que muestran mayor importancia. Se debe considerar por otro lado que el plan dado es integral y aunque no todos los puntos sean críticos, no desmerece su importancia en su impacto sobre la rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO.

4.2.3. Contrastación de hipótesis

Los resultados obtenidos muestran que es posible la evaluación de la mejora de la estrategia de comunicaciones mediante un estudio cualitativo. El p-valor inferior a 0.001 da la suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica, evidenciando diferencias significativas en los factores que conforman el plan de mejora. El análisis *Ad hock* realizado en el desarrollo anterior, identifica los factores críticos y los presenta debidamente en el cuadro 5.

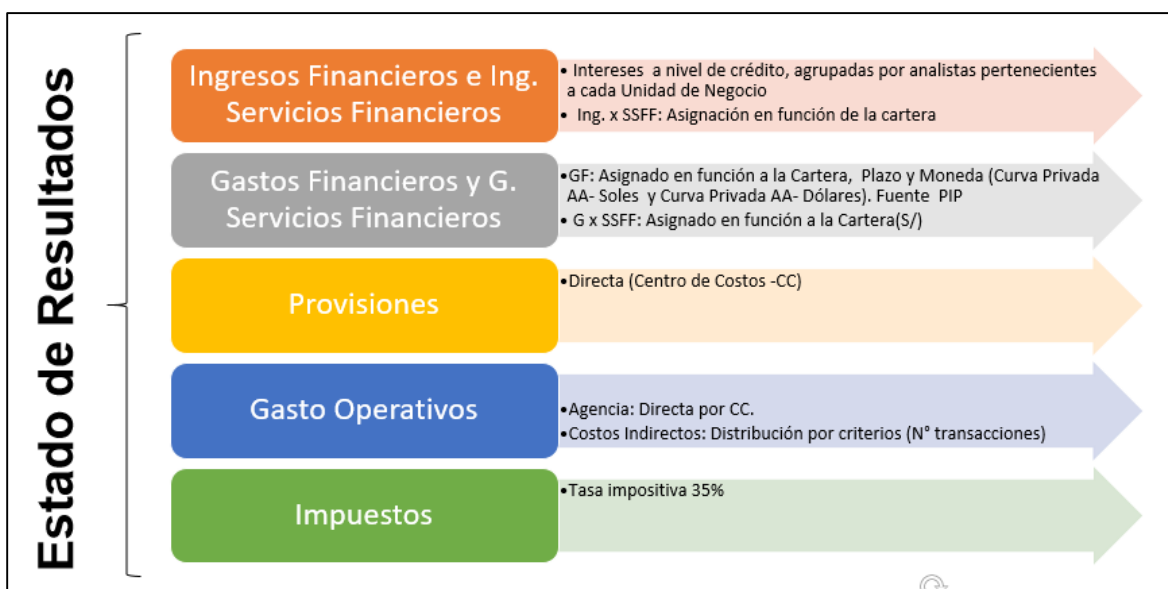
4.3. Desarrollo de la hipótesis específica 2: Es posible identificar factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y conformen indicadores claves en la gestión financiera de la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.

4.3.1. Metodología de rentabilidad por cartera

En el marco teórico se pudo conocer los indicadores de rentabilidad ROE y ROA que determinan en función al patrimonio y los activos. Estos indicadores funcionan de muy buena manera cuando se pretende evaluar a una empresa completa, pero en el caso de unidades de atención, como es en el caso de las oficinas que conforman la Zona Selva Central de AGROBANCO que depende de la oficina central e intercambia recursos con la misma, si bien es fácil determinar el margen de utilidad, es muy difícil establecer correctamente el patrimonio o el activo exclusivo de cada oficina.

En vista de este inconveniente AGROBANCO propone una metodología basada a la determinación de la utilidad mediante el estado de resultados, se puede ver en la figura 6 que ilustra los componentes que le componen.

Figura 6: Componentes del estado de resultados



Fuente: AGROBANCO, elaboración propia.

Los ingresos financieros corresponden a los intereses ganados por los créditos colocados a la cartera de clientes, dependen directamente de la tasa de interés efectiva anual (TEA), la cual es variable en cada cliente y depende de la evaluación del analista y el historial del

cliente. Para propósitos de este estudio se va a analizar la tasa de interés promedio de cada agencia y se procederá al cálculo de una tasa ponderada que represente a la zona.

Los gastos financieros son los intereses que paga el banco a sus acreedores, están sujetos también a una tasa de interés de fondeo la cual es menor a la aplicada a los clientes que conforman la cartera, y de esta forma permitir la generación de utilidades del banco.

Las provisiones son los gastos impuestos por los acreedores, los cuales exigen que se reserve un porcentaje mayor al capital desembolsado por crédito, para toda la cartera que caiga en mora. Podemos ver que este monto va en contra de las utilidades y crece considerablemente a medida que se eleva la morosidad, siendo así un factor determinante.

Los gastos operativos incluyen los sueldos, servicios, compras y demás que implica el correcto funcionamiento de las oficinas. Y el impuesto a la renta es obligatorio para todas las empresas financieras y significa el 35% de la utilidad bruta que logra el banco.

La metodología de la rentabilidad de cartera consiste en determinar la utilidad según el estado de resultados y expresarla en función de valor total de la cartera al momento de su cálculo. Se da la siguiente formula:

$$\text{Rentabilidad Cartera} = \frac{\text{Utilidades netas durante el ejercicio}}{\text{Valor de la cartera al final del ejercicio}}$$

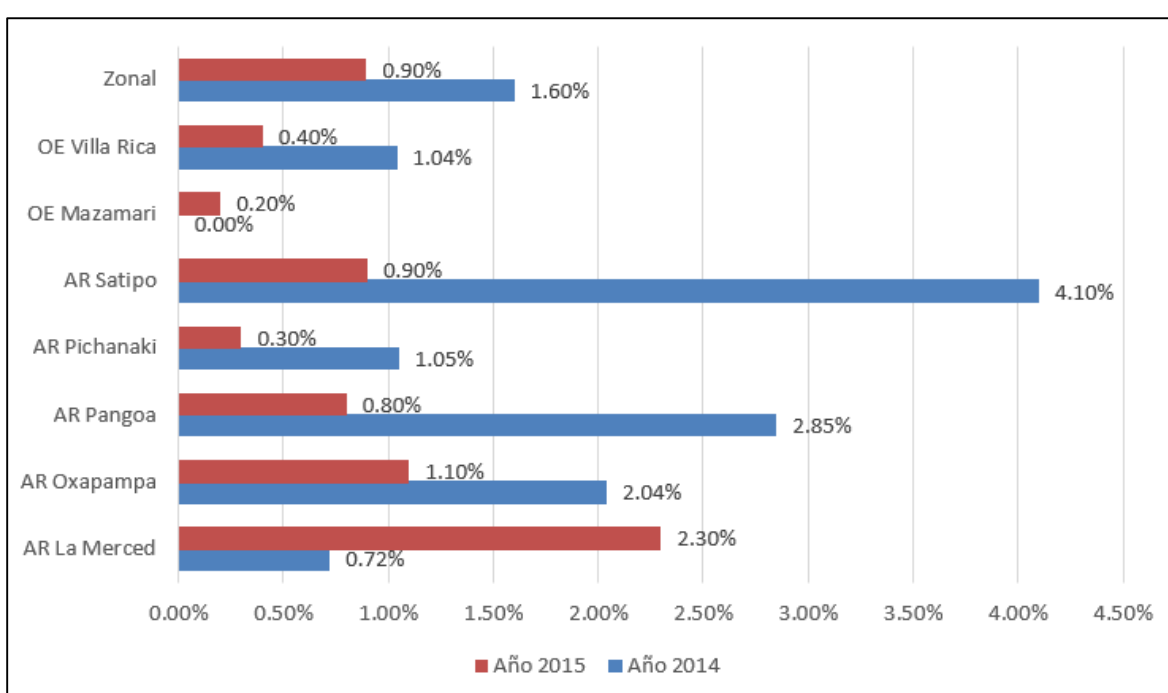
Este indicador de rentabilidad permite estimar la rentabilidad de cartera minorista en cada Unidad de Negocio, para determinar las estrategias a seguir. Se ha identificado que los factores determinantes que afectan la rentabilidad, además a las colocaciones son: La rentabilidad, la TEA y la tasa de interés de fondeo.

La aplicación del plan de comunicaciones tuvo como objetivo incrementar la rentabilidad del banco mediante el crecimiento de la tasa de nuevas colocaciones y la mejora de la calidad de cartera a través de la disminución de la tasa de morosidad. A continuación se presentan la evaluación de los indicadores claves que implican efecto en la rentabilidad en el año 2015 previo a la aplicación del plan propuesto, como en el 2015 donde se deben obtener resultados a la aplicación del plan.

4.3.2. Morosidad de la Zona Selva Central durante el periodo 2014 – 2015

La morosidad es un indicador de gran importancia ya que permite establecer con claridad un diagnóstico de la cartera. El gráfico mostrado en la figura 7 nos ilustra los porcentajes de morosidad obtenidos por cada oficina que conforma la Zona Selva Central, así como el valor total obtenido por la zona, para ambos ejercicios. Como podemos ver, la morosidad general de la zona pasa de 1.6 % de la cartera en el 2014, a solo el 0.9 % lo que significa una caída importante, dado que evidencia que la estrategia de comunicaciones ha funcionado en el cumplimiento de uno de sus objetivos claves.

Figura 7: Morosidad en la Zonal Selva Central de AGROBANCO



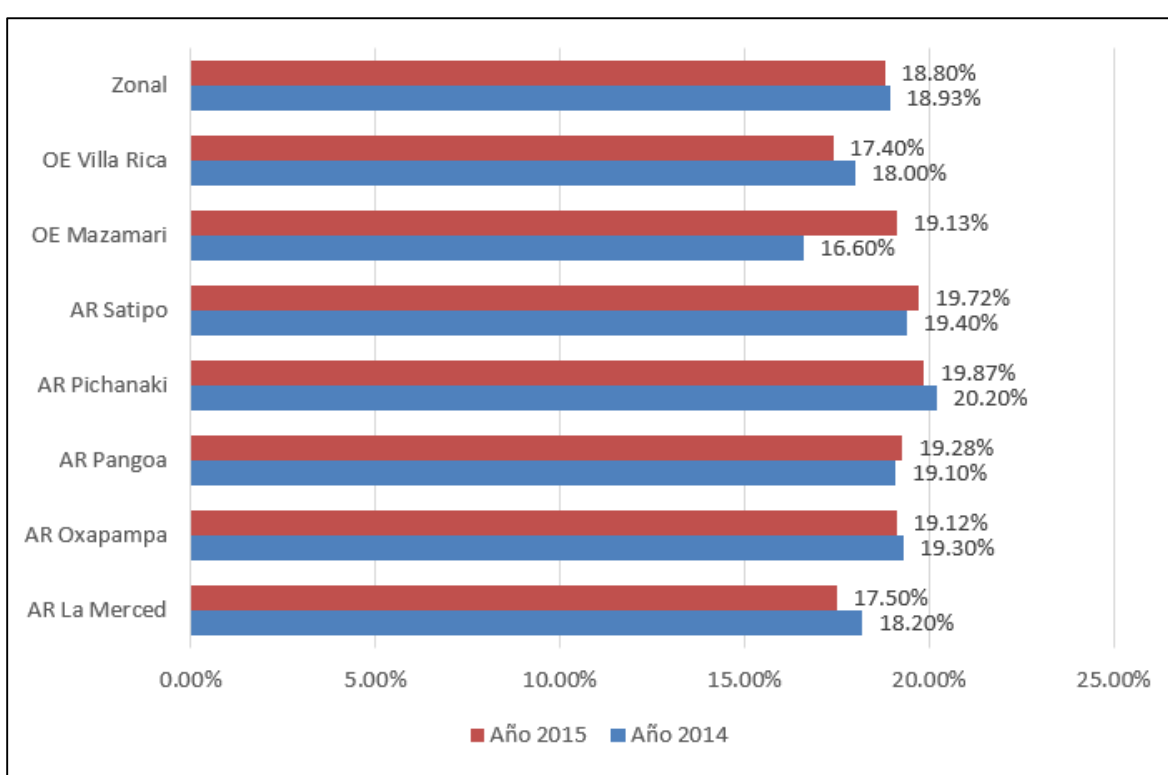
Fuente: AGROBANCO, elaboración: propia.

Analizando el comportamiento de la morosidad, vemos que la agencia de Satipo, presentó la mayor tasa correspondiente al año 2014, y sufrió una caída dramática en el 2015 como la mayoría de las oficinas. Solo la oficina de La Merced y Mazamari aumentaron su morosidad el 2015 con respecto al año anterior, sin embargo hay que considerar que en el segundo caso, esta oficina tuvo problemas al presentar muy pocas colocaciones y rentabilidad negativa, como más adelante se verá.

4.3.3. Tasa efectiva anual TEA de la Zonal Selva Central durante el periodo 2014 – 2015

La Tasa Efectiva Anual (TEA) es la base del negocio financiero, porque permite establecer el nivel de ganancias por cada crédito colocado. El gráfico mostrado en la figura 8 ilustra los promedios de la TEA que presentan cada oficina que conforma la Zona Selva Central, así como el valor promedio ofrecido en la zona, para ambos ejercicios. Como podemos ver, la TEA zonal sufre una leve caída el año 2015 con respecto al anterior. Por lo demás podemos ver que a nivel de oficina los valores son bastante homogéneos.

Figura 8: TEA promedio en la zona selva central de AGROBANCO



Fuente: AGROBANCO, elaboración: propia.

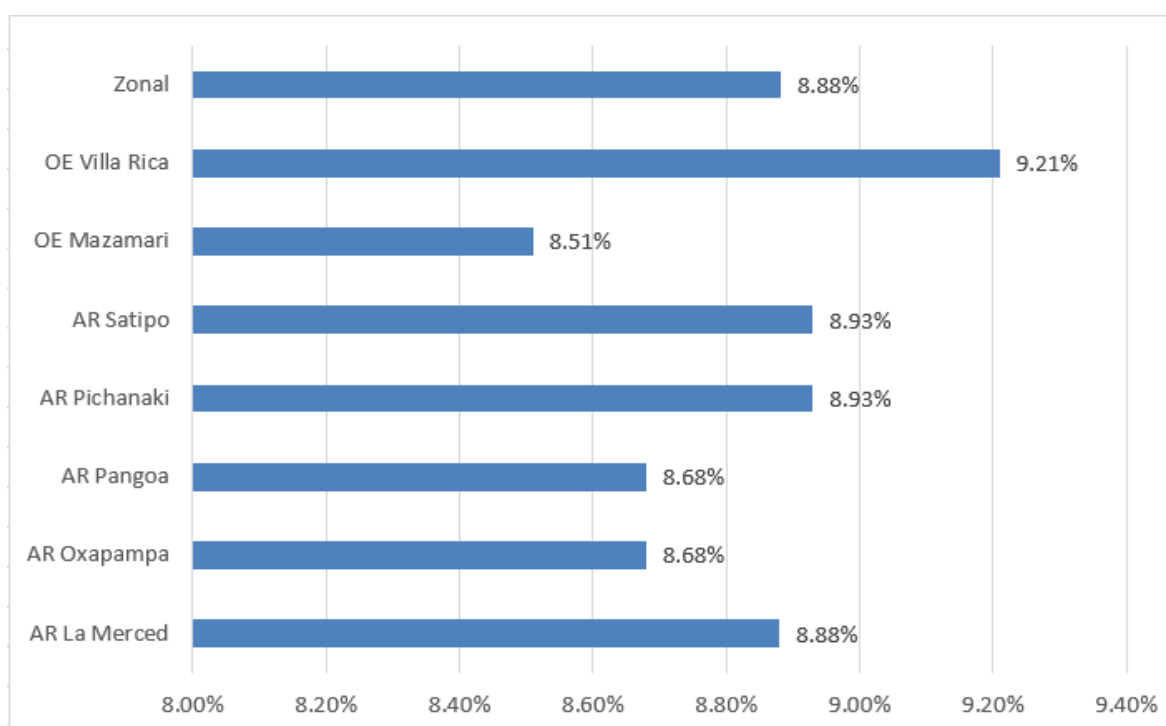
Analizando con mayor detalle el comportamiento de la TEA podemos ver que en general a nivel de oficina, la variación ha sido uniforme y no siempre en el mismo sentido. Es importante analizar el caso de Mazamari, que en año 2014 tuvo una TEA considerablemente más baja que las demás oficinas, sumado esto a que su morosidad fue 0 en ese mismo año, además de que presenta una cartera muy reducida, vemos que la oficina probablemente pasó por alguna situación atípica que afectó su normal funcionamiento o la actividad agropecuaria de la zona, como por ejemplo una plaga.

Las oficinas que mayor TEA presentaron fueron las Pichanaki y Satipo, así como las menores tasas de interés fueron las de las oficinas de La Merced y Villa Rica.

4.3.4. Tasa de fondeo de la Zona Selva Central durante el año 2015

La tasa o costo de fondeo representa el interés anual que el banco debe pagar a sus acreedores y constituye los gastos financieros del banco, es importante porque afecta directamente la rentabilidad de la agencia. Un menor costo de fondeo implica un menor gasto financiero. El gráfico mostrado en la figura 9 ilustra los promedios de la tasa de fondeo que presentan cada oficina que conforma la Zona Selva Central, así como el valor promedio ofrecido en la zona, para ambos ejercicios. Como podemos ver, el comportamiento de la tasa de fondeo zonal tuvo un valor promedio anual de 8.88%. Por lo demás podemos ver que a nivel de oficina los valores presentan una variabilidad moderada, fluctuando ente 8.51 y 9.21%.

Figura 9: Tasa de fondeo en la Zona Selva Central de AGROBANCO - 2015



Fuente: AGROBANCO, elaboración: propia.

Analizando con mayor detalle el comportamiento de la Tasa de Fondeo podemos ver que las oficinas que muestran un mayor valor, son las de Pichanaki, Satipo y Villarica con un 8.93% para las dos primeras y 9.21% para Villarica. Por otra parte, las menores tasas de fondeo fueron las de las oficinas de Oxapampa, Pangoa y Mazamari con 8.68%, 8.68 y 8.51% respectivamente.

4.3.5. Contrastación de hipótesis:

El análisis efectuado muestra que es posible identificar factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y conformen indicadores claves en la gestión financiera de la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015, los cuales son:

- Morosidad.
- Tasa Efectiva Anual.
- Tasa de fondeo.

Estos factores son determinantes en la gestión financiera y afectan directamente los resultados de ganancias y pérdidas de cada ejercicio, afectando de esta manera la rentabilidad final, por lo que se acepta la hipótesis específica 2 como válida.

4.4. Las mejoras en la gestión financiera, como resultado de la aplicación de la estrategia de comunicaciones debería conseguir incrementos en la rentabilidad en el año 2015 con respecto al 2014, en la Zonal Selva Central de AGROBANCO

Determinado los factores que influye en el estado de resultados se procede con la presentación de los mismos correspondientes a las oficinas que conforman la Zona Selva Central de AGROBANCO

4.4.1. Rentabilidad de las agencias que conforman la Zona Selva Central durante el periodo 2014 – 2015

Para calcular la rentabilidad se empleó la metodología propuesta en el objetivo uno representándola como la razón entre la utilidad neta y la cartera final del ejercicio. Los resultados de rentabilidad para las oficinas que conforman la zona selva de AGROBANCO se representan en el cuadro 1 para el año 2014 y en el cuadro 2 para el año 2015.

Si nos enfocamos de manera individual en el año 2014, podemos ver que la rentabilidad fluctúa entre -4.76 para la oficina de Mazamari y 6.61 para la de Pichanaki. Como hemos podido ver en el anterior objetivo, tanto como para la morosidad y la TEA, esta oficina presenta un caso atípico en este año dado que ninguna de las demás oficinas de la zona obtiene una rentabilidad negativa. Si seguimos analizando los resultados obtenidos, podemos apreciar que la rentabilidad no es homogénea y presenta una variabilidad moderada.

Vemos que La Merced para el año 2014 presentó el nivel más bajo de morosidad, en este caso también presenta el nivel más bajo de rentabilidad, evidenciando que si bien la morosidad afecta en gran medida a la rentabilidad, el importante tomar en cuenta otros factores, como por ejemplo el crecimiento de la cartera, esto se puede ver con claridad en el caso de Pichanaki, dado que además de presentar la cartera más grande, también presenta la tasa más alta de rentabilidad en el año en mención

Analizando el año 2015 podemos observar que Mazamari se recupera presentando una rentabilidad positiva, más uniforme con las otras oficinas de la zona, la tendencia de Pichanaki de poseer la cartera más grande y lograr la máxima rentabilidad se mantiene. Sin contar a Mazamari, la oficina que menor rentabilidad presentó el 2015 es Satipo con un 5.46% de retorno en función de la cartera.

Cuadro 3: Rentabilidad de las oficinas de la Zona Selva Central – 2014 (Miles S/)

Resultados (Miles S/)	Oficina						
	AR	AR	AR	AR	AR	OE	OE
	La Merced	Oxapampa	Pangoa	Pichanaki	Satipo	Mazamari	Villa Rica
Ingresos Financieros	5049.8	3125.6	4757.4	7830.4	4110.1	314.5	5267.3
Gastos Financieros	1786.6	1018.6	1528.2	2389.0	1311.0	132.3	1824.0
Provisiones	630.2	260.5	735.2	591.1	572.3	118.4	381.1
Margen Financiero Neto	2633.0	1846.5	2494.1	4850.4	2226.9	63.8	3062.2
Gastos por Servicios Financieros	124.1	68.9	103.1	161.8	87.9	10.0	123.3
Gastos de Adm. Directos	678.9	574.4	901.1	781.8	845.4	365.6	659.6
Margen operacional	1830.0	1203.1	1489.9	3906.7	1293.5	-311.8	2279.3
Impuesto a la renta	549.0	360.9	447.0	1172.0	388.1	-311.8	2279.3
Utilidad Neta	1281.0	842.2	1042.9	2734.7	905.5	-311.8	1677.7
Indicadores Financieros							
Cartera (Miles de S/)	37678.0	17949.1	25164.9	41368.1	17844.6	6554.0	31269.0
Morosidad (%)	0.72	2.04	2.85	1.05	4.10	0.00	1.04
Rentabilidad de Cartera (%)	3.40	4.69	4.14	6.61	5.07	-4.76	5.37

Fuente: AGROBANCO, elaboración propia

* AR: Agencia Regional, OE: Oficina especial.

Cuadro 4: Rentabilidad de las oficinas de la Zona Selva Central – 2015 (Miles S/)

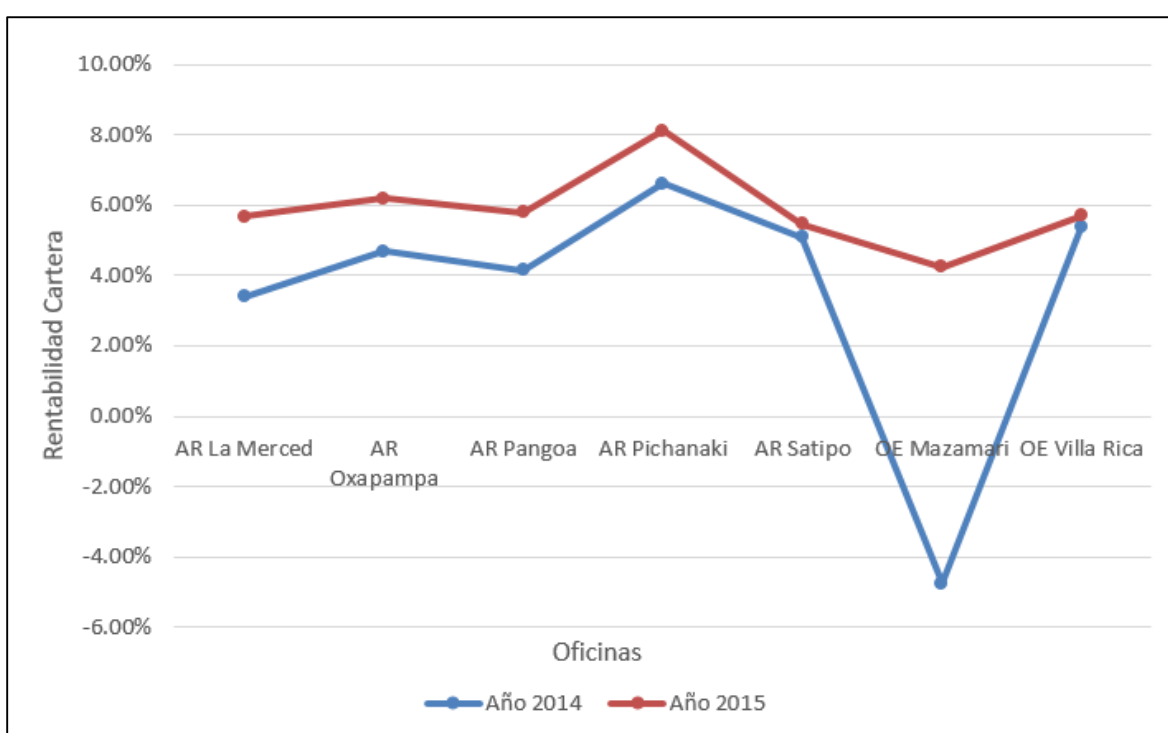
Resultados (Miles S/)	Oficina						
	AR	AR	AR	AR	AR	OE	OE
	La Merced	Oxapampa	Pangoa	Pichanaki	Satipo	Mazamari	Villa Rica
Ingresos Financieros	5751.5	3571.4	4965.6	8450.1	3602.6	1610.7	5598.8
Gastos Financieros	2359.0	1217.2	1698.8	3020.7	1397.0	542.7	2182.9
Provisiones	463.2	-47.8	6.1	241.1	-40.5	59.8	76.5
Margen Financiero Neto	2929.3	2402.0	3260.7	5188.3	2246.1	1008.2	3339.4
Gastos por Servicios Financieros	739.8	-43.6	329.0	967.3	489.5	131.7	99.9
Gastos de Adm. Directos	550.3	419.5	1082.5	538.4	829.6	370.7	498.1
Margen operacional	3118.8	1938.9	2507.2	5617.2	1906.0	769.2	2941.2
Impuesto a la renta	1091.6	678.6	877.5	1966.0	667.1	269.2	1029.4
Utilidad Neta	2027.2	1260.3	1629.7	3651.2	1238.9	500.0	1911.8
Indicadores Financieros							
Cartera (Miles de S/)	35700	20400	28200	45000	22700	11800	33600
Morosidad (%)	2.30	1.10	0.80	0.30	0.90	0.20	0.40
Rentabilidad de Cartera (%)	5.68	6.18	5.78	8.11	5.46	4.24	5.69

Fuente: AGROBANCO, elaboración propia

* AR: Agencia Regional, OE: Oficina especial.

El gráfico mostrado en la figura 10 muestra el comportamiento de la rentabilidad de cartera de las oficinas analizadas para ambos años, podemos ver con claridad que en todos los casos la implementación de la estrategia de comunicaciones mejora la rentabilidad obtenida. Vemos una mejora significativa en el caso de Mazamari, por como ya lo venimos planteando, es muy probable que los factores que ocasionaron tan bajo retorno en el año 2014 sean ajenos a los involucrados en este estudio (inicio de operaciones de la Oficina), y quizás el arrastre del año anterior sea la razón por la cual su rentabilidad fue la más baja para el año 2015.

Figura 10: Rentabilidad zonal - Selva Central de AGROBANCO – 2014 - 2015



Fuente: AGROBANCO, elaboración: propia.

Es interesante la relación que muestran los resultados al demostrar que las oficinas con una mayor cartera, como es el caso de Pichanaki, muestren una mayor rentabilidad también, tomando en cuenta que estos indicadores son independientes. La posible explicación para este hallazgo es que el personal de la oficina de Pichanaki está mejor capacitado y motivado, y trabaja más eficientemente en el crecimiento de cartera, así como en el cumplimiento de las otras metas que influyen en la rentabilidad, como por ejemplo las recuperaciones de carteras perdidas y la eficiencia en el uso de sus recursos. Observando la tendencia y superposición de las líneas representan la rentabilidad en la figura 10, podemos inferir que

la aplicación de la mejora en la estrategia de comunicaciones de AGROBANCO es efectiva en mejorar el retorno económico en la Zona Central.

4.4.2. Análisis costo beneficio incremental de aplicación de la estrategia de comunicaciones en la Zona Selva Central de AGROBANCO durante el periodo 2014 – 2015.

La estrategia de comunicaciones a nivel nacional implicó para AGROBANCO una inversión de un millón (S/ 1 000 000.00) de soles. Esta inversión se distribuyó equitativamente entre las 72 oficinas que operaron en el banco al cierre del año 2014. Esto significó que una inversión por oficina de S/ 13 888.88 que en la Zona Selva Central, que cuenta con 7 oficinas, resultó en una inversión total de S/ 97 222.22 para la zona. Esta inversión figura en los estados de resultados dentro del rubro de gastos administrativos, básicamente reflejado en los viáticos del personal para las capacitaciones en Lima, así como los servicios brindados por terceros, tanto en capacitaciones como en los bienes involucrados.

Comparando las rentabilidades de los años 2015 y 2014, se observa que la aplicación de la estrategia de comunicaciones en la zona significó un incremento de S/ 4.04 MM. Con estos datos podemos proceder con el análisis costo beneficio incremental aplicando el factor de actualización para los costos tomando la rentabilidad anterior a la aplicación de la estrategia de comunicaciones (4.6%) como costo de oportunidad:

$$\frac{B (S/)}{C (S/)} = \frac{4\ 046\ 800}{97\ 222.22 \times (1 + 0.046)} = 39,79$$

Lo que significa que por cada sol invertido, hay un retorno de S/39.79 soles reflejados en las utilidades de la empresa. Lo que significa el alto impacto que es posible obtener al mejorar las comunicaciones en la estrategia de negocios de una empresa.

4.4.3. Estado de resultados total y rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO para el periodo 2014 - 2015

En el cuadro 3 se muestran los resultados del estado de resultados total de la zona central de AGROBANCO, la cual se calculó mediante la suma simple de sus componentes, que son las oficinas. De la misma manera se procedió con la cartera total, mientras que la TEA y la morosidad representan una ponderación en base a la cartera individual de cada oficina.

Podemos observar que, confirmando el análisis de rentabilidad individual, la aplicación de la estrategia de comunicaciones significó una mayor rentabilidad para el año 2015 con respecto al anterior como resultado de su implementación.

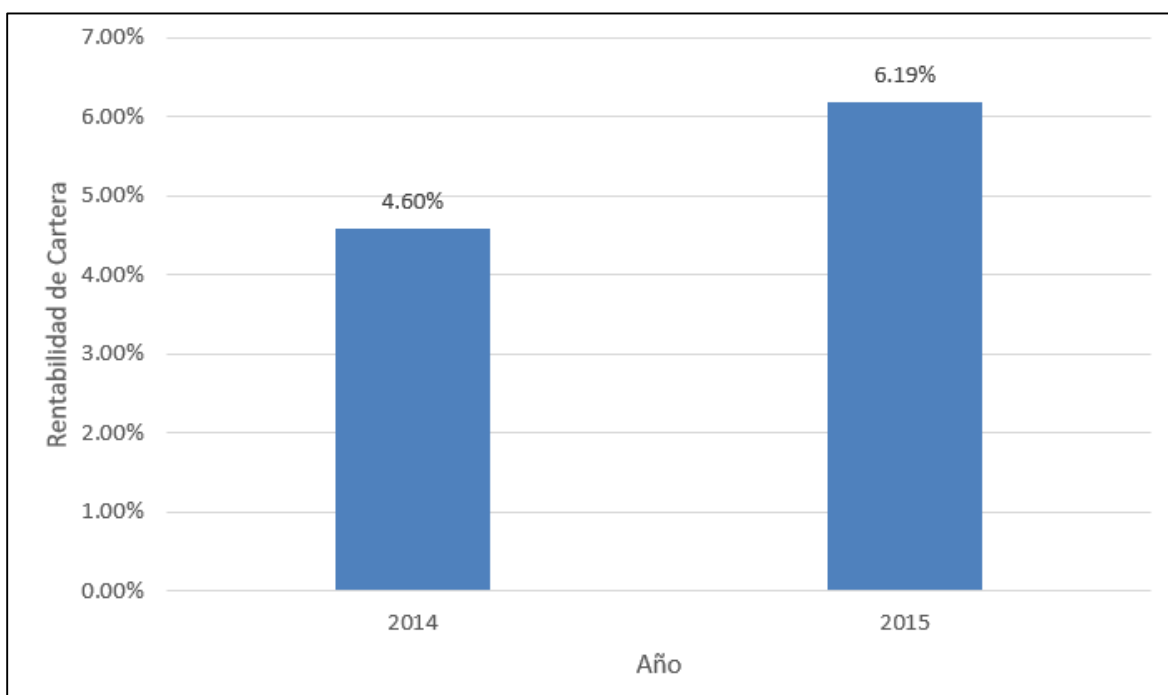
Cuadro 5: Estado de resultados y la rentabilidad total de la Zona Selva

Resultados (Miles de S/)	Año	
	2014	2015
Ingresos Financieros	30455.2	33550.7
Gastos Financieros	9989.7	12418.3
Provisiones	3288.8	758.4
Margen Financiero Neto	17176.8	20374.0
Gastos por Servicios Financieros	679.2	(2713.6)
Gastos de Administrativos Directos	4806.8	4289.1
Margen operacional	11690.8	18798.5
Impuesto a la renta	3507.2	6579.5
Utilidad Neta	8172.2	12219.0
<i>Indicadores Financieros</i>		
Cartera	177827.8	197400
TCA Promedio	18.93%	18.80%
Morosidad	1.60%	0.90%
Rentabilidad Cartera	4.60%	6.19%

Fuente: AGROBANCO, elaboración propia

Podemos observar que la morosidad obtiene un menor valor para el año 2015 lo cual significa una disminución en el monto de provisiones, esto es de gran importancia en la búsqueda de rentabilidad para una institución financiera, dado que la morosidad no solo impacta en la disminución en los ingresos financieros, sino también incrementa el gasto al incrementar las provisiones que exigen las instituciones de fondeo, las cuales representan hasta el 180% de la cartera en mora. (AGROBANCO, 2016)

Figura 11: Rentabilidad Zona Selva Central - Comparación 2014 – 2015



Fuente: AGROBANCO, elaboración: propia.

La figura 11 nos ilustra con claridad el avance en rentabilidad obtenido en el año 2015 con respecto al anterior. Este avance es de casi 1.6 puntos porcentuales y representa tomando como base la cartera del cierre del 2015, un monto de 4.04 millones de soles de utilidad como resultado de la aplicación de una estrategia de comunicaciones.

4.4.4. Contrastación de hipótesis

Al obtener una rentabilidad de 6.19% para el año 2015, cifra mayor a lo obtenido en el 2014 (4.60%) podemos afirmar que la aplicación de una estrategia de comunicaciones de AGROBANCO en la zona selva central, son eficientes en mejorar la rentabilidad, resultando en una mejor gestión financiera. Dado que se observa que el costo beneficio de la aplicación de la mejora en la estrategia de comunicaciones de la zona selva central de AGROBANCO es positivo, y significa un gran retorno de la inversión realizada (39.79) se acepta la hipótesis como válida.

4.5. Desarrollo de la hipótesis general: Es posible mejorar la rentabilidad financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO mediante la implementación de una estrategia de comunicaciones en el periodo 2014-2015, identificando sus factores críticos y logrando una relación costo beneficio positiva.

Los resultados obtenidos al evaluar las hipótesis específicas muestran evidencias necesarias para determinar la validez de la hipótesis general de la presente investigación. Sin embargo se debe evaluar estadísticamente la rentabilidad obtenida mediante el análisis estadístico.

4.5.1. Diferencias estadísticas de la rentabilidad obtenidas en los años 2014 y 2015

Para realizar esta contrastación estadística se aplicó la prueba *Chi-cuadrado* para proporciones de muestras independientes, dado que la rentabilidad se puede definir teóricamente como una proporción de los ingresos totales que representan las utilidades. El cuadro 6 muestra los ingresos totales y las utilidades netas para cada ejercicio correspondiente a los años 2014 y 2015, así como los resultados del p-valor obtenido con el software estadístico R.

Cuadro 6: Análisis estadístico de la rentabilidad de los años 2014 y 2015

Categoría	2014	2015
Ingresos totales (Miles de S/)	30455	33551
Utilidades netas (Miles de S/)	8172	12219
Utilidades netas (% de los ingresos)	26.8	36.4
P-Valor	<0.001	
Significancia*	Significativo	

Fuente: Resultados de los estados financieros de AGROBANCO, elaboración propia.

* *Se asume una significancia del 95% correspondiente a la prueba Chi-cuadrado ($p > 0.05$)*

Los resultados de la prueba estadística Chi-cuadrado muestra que las utilidades obtenidas con respecto a los ingresos totales son estadísticamente diferentes a un nivel de significancia de 95%, por lo tanto el nivel de utilidad para el año 2015 es mayor que el año 2014, tanto numéricamente como estadísticamente.

4.5.2. Contrastación de hipótesis

Basándonos en los siguientes resultados específicos:

- Los factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y representan indicadores claves en la gestión financiera de la zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015, son: Morosidad, Tasa Efectiva Anual y Tasa de fondeo.
- Al obtener una rentabilidad de 6.19% para el año 2015 inferior a lo obtenido en el 2014 (4.60%) podemos afirmar que la aplicación de las mejoras en la estrategia de comunicaciones de AGROBANCO en la Zona Selva Central, son eficientes en mejorar la rentabilidad, resultando en una mejor gestión financiera.
- Los factores críticos en el diseño de la estrategia de comunicaciones fueron la situación del plan de comunicaciones anterior, el marketing y la comunicación y relaciones humanas.
- El costo beneficio de la aplicación de la mejora en la estrategia de comunicaciones de la zona central de AGROBANCO es positivo (39.79), y significa un gran retorno de la inversión realizada.
- La rentabilidad obtenida el año 2015 es mayor que el 2014, al obtener un nivel de utilidades superior desde un punto de vista estadístico.

Se obtiene la suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis principal de la presente investigación al afirmar que es posible mejorar la rentabilidad financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO mediante la implementación de una estrategia de comunicaciones en el periodo 2014-2015, teniendo como factores críticos la situación del plan de comunicaciones anterior, el marketing y la comunicación y relaciones humanas; y logrando una relación costo beneficio de 39.79.

V. CONCLUSIONES

Bajo las condiciones en las que fue realizado el presente estudio podemos concluir:

1. En base al análisis de rentabilidad y costo beneficio, podemos concluir que la aplicación de una estrategia de comunicaciones para incrementar la rentabilidad en la Zona Selva Central de AGROBANCO es **altamente rentable**, demostrando un retorno de S/ 39.79 soles por cada sol invertido durante el periodo 2014 – 2015.
2. Los factores económico financieros que afectan la rentabilidad en las oficinas que conforman la Zona Selva Central de AGROBANCO son la **morosidad**, la **tasa efectiva anual** y la **tasa de fondeo** (8.88% para la zona). Para el año 2014 se obtuvo en la zona una morosidad del 1.60% y una TEA de 18.93%; descendiendo en 0.13% a 18.80%.
3. La rentabilidad de la cartera zonal de la Selva Central de AGROBANCO obtuvo para el año 2014 un valor de 4.60%. mientras que para el año 2015, 6.19%, significando un incremento del 34.5% lo que significa un aumento en las utilidades de 4.04 Millones de soles. Las oficinas más rentables de la zona fueron Pichanaki y Villa Rica para el año 2014, y Pichanaki y Oxapampa para el 2015.
4. La evaluación de los factores críticos que presentó la estrategia de comunicaciones, con respecto en su aporte en el incremento de la rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO, muestran la suficiente evidencia estadística ($p < 0.05$) para concluir que los factores con mayor importancia son: el plan de comunicaciones anterior, el marketing y, la comunicación y relaciones humanas que se implementaron. Los menos influyentes fueron la participación y relaciones laborales, la capacitación y desarrollo y las ventas.
5. En base a una inversión de S/ 97,222.22 y un retorno calculado de 4.04 Millones de soles, podemos concluir que la relación costo/beneficio incremental de la aplicación de la estrategia de marketing con respecto al incremento de la rentabilidad, es de 39.79.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar una estrategia de comunicaciones periódica en la Zonal Selva Central de AGROBANCO para los diversos cultivos que financia dicha institución, y así mantener o incrementar la rentabilidad económica y social.
2. Se debe mejorar en el diseño de la estrategia de comunicaciones, los aspectos relacionados a la participación y relaciones laborales, la capacitación y desarrollo y las ventas.
3. En los próximos estudios se debe omitir oficinas que en un periodo determinado presenten rentabilidades no acordes a la zona, provocadas por factores externos, como se dio en este caso para la oficina de Mazamari.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102.

Abad Heredia, R. A. (2014). Rentabilidad del maíz Bt resistente a cogollero (*Spodoptera frugiperda*) en los valles de Barranca en la Región Lima.

Asociación Americana de Marketing (2009). Definición de marketing. Recuperado el día, 20/07/2017

Bhargava, Rohit (2009): Personalidad de marca: Por qué las compañías pierden su autenticidad y cómo la pueden recuperar (Erika Jasso Hernán D´Borneville, trad.). Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2009.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2011): Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. 4ta Edición, México.

Cervera, L. (2012) *Comunicación Total. Primeros profesionales*. ESIC Editorial. Madrid.

De Althaus, Jaime (2008): *La revolución capitalista en el Perú*. – 1ª ed. 2ª reimp. – Lima: Fondo de Cultura Económica, 2008

Escobar, M. S. (2010). RELACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE TRP´ S, LAS MEDIDAS DE RECORDACIÓN, PREFERENCIA DE MARCA Y LA CONDUCTA DE COMPRA EN CONSUMIDORES COLOMBIANOS/RELATION BETWEEN THE TRP'S LEVELS, THE MEASURE OF BRAND AWERENESS AND BUYING BEHAVIOR IN COLOMBIAN CONSUMERS. *Psicología desde el Caribe*, (25).

Escribano, Gabriel (2012) *Gestión Financiera*. Editorial Paraninfo, 388 páginas.

Etzel y BJ Walker (2003) *Fundamentos de marketing*.

FISCHER, L., & ESPEJO, J. (2010). *Estrategia de la Mercadotecnia*. Mexico DF. Juárez Editores.

Gobry, P. E. (2011). The Internet is 20% of economic growth. *Business Insider*, 24.

Gómez, Valls (2012) *Consolidación De Los Estados Financieros*. ESIC Editorial. Madrid.

- Interactive Advertising Bureau Peru (2012) Web institucional. URL: <https://iabperu.com/>
- Kotler, Philip (2010) Fundamentos de marketing. Barcelona. McGraw-Hill
- Kotler, Phillip, KELLER, Kevin Lane (2006): Dirección de Marketing. – 12ª ed. – México: Pearson Educación.
- Kotler P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2006). Principios del marketing. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. Gertner, D., Rein, I. y Hainder, D. (2007) Marketing Internacional de Lugares y Destinos. México: Pearson Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2008) Marketing. Ohio, USA. Editorial South-Western.
- Martínez, Bárbara (2012) Finanzas para no financieros. ESIC Editorial. Madrid.
- Madroñero G., Morales F. (2009) La planificación de la comunicación empresarial. Edición segunda, editorial UOC. Materials. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Marroquín Iza, É. G. (2012). Modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Espelette Cía. Ltda (Bachelor's thesis, SANGOLQUÍ/ESPE/2012).
- Martí, José, MUÑOZ, Pablo (2008): Engagement Marketing: Una nueva publicidad para un marketing de compromiso. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008.
- Meerman, D. (2010) Las nuevas reglas del marketing. Ediciones Anaya Multimedia. Madrid.
- Minaya, C. (2015) Análisis de la rentabilidad en la producción de papa blanca comercial en las regiones de Huánuco y Lima. In Anales Científicos (Vol. 76, No. 2, pp. 369-375).
- Nuevas tendencias en comunicación. Joaquín SÁNCHEZ HERRERA y Teresa PINTADO BLANCO (coord.). Madrid: ESIC Editorial, 2010.
- Ortiz, Joan (2012) Gestión Financiera. Editorial Editex, S.A. España. 336 páginas.
- Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones. Alan COOPER (compilador). – 2ª ed. – Buenos Aires: Thomson Learning, 2006

Randall (2000) Branding: Guía práctica de planificación de estratégica. Ohio, USA: 2da Edición Marketing in Action Series.

Ries, A., & Trout, J. (1997). Focused in a fuzzy world. Rethinking the Future. Business, Principles, Competition, Control, Leadership, Markets and the World, London: Nicholas Brealey Publishing, 181-195.

Rothenberg, R. (2010). Don't fear Internet tracking. USA Today, 10A.

Rice, Craig (1989): Cómo hacer marketing sin recursos: las maneras para conseguir más clientes sin aumentar los gastos ni complicar más sus planes. – 1ª ed. 2ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2011

Rosales, Pere (2010): Estrategia Digital: Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. – 1ª ed. – Barcelona: Deusto / Grupo Planeta, 2010.

Rodríguez, I. (2009) Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing. Edición novena. Barcelona.

ROSEBUD. Road Safety and Environmental Benefit-Cost and Cost-Effectiveness Analysis for Use in Decision-Making, Testing the efficiency assessment tools on selected road safety measures, Funded by the European Commission, 2005.

Russell, C. A. (2007). Advertainment: Fusing advertising and entertainment. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Yaffe Center for Persuasive Communication.

Sánchez J., Pintado T. (2010) Nuevas tendencias en comunicación. ESIC Editorial. Madrid.

Sandhusen, Richard L. (2009) Marketing Básico. 2 ed. São Paulo: Saraiva,

Scholz, T. (Ed.). (2012). Digital labor: The Internet as playground and factory. Routledge.

Suarez, Blanco (2012) Financiación de Guerrilla para Negocios. 5ta edición. México. Pág. 161.

Veliz Montero, Fernando (2011): COMUNICAR: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. – 1ª Ed – Barcelona: Editorial Gedisa, 2011.

ANEXOS

ANEXO 1. RESUMEN ESTRATEGIA DE MARKETING 2015

CREACIÓN DE UNIDAD DE MANEJO DE CONFLICTOS:

- Identificación de personas claves con la finalidad de ejecutar acciones preventivas.
- Firma de convenios con la PCM y Defensoría del Pueblo para contar con fuentes de información.
- Información permanente de la red de oficinas

DESARROLLO DE PRODUCTOS:

PROPUESTA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS 2015 (Aplicando Concepto CrediFinka)					
DESTINO	Sector Agrícola	Sector Pecuario	Sector Forestal	Sector Acuícola	Sector Avícola
Inversión	PROGRAMA AgroCrédito: Crédito de campaña	PROGRAMA GanaMás Ganadero: Crédito Pecuario	PROGRAMA Forestal: Crédito Forestal	PROGRAMA Acuícola: Crédito Acuícola	PROGRAMA Avícola: Crédito Avícola
Capital de Trabajo (Campaña/Sostenimiento)	+ Agroequipo + Creditierra	+ Agroequipo + Creditierra	+ + Creditierra + Factoring	+ Agroequipo + Creditierra + Factoring	+ Agroequipo + Creditierra + Factoring
Comercialización	Diversificación de Cultivos + Factoring	Diversificación de Cultivos + Factoring			
Mercados Específicos	Profundización Financiera Agromaquinaria Municipal Rural				

DESARROLLO DE CANALES:

- Para un mayor crecimiento sano, saludable y rentable, es necesario establecer que cada oficina tenga un mínimo de 15 gestores. (Según estudio de Investigación Comercial en Oficinas para Manual de Buenas Prácticas, Junio 2014) (Anexo 6)
- Incorporar al portafolio de los Gestores 1, todos los productos financieros, con comisiones a establecer en coordinación con las áreas Comercial y Finanzas, y la aprobación de la propuesta por el Directorio.
- Tener un indicador de rendimiento con respecto a cada Gestor de Negocios, realizando un seguimiento del mismo en forma trimestral.
- Contar con un servicio de Contact Center, realizado por un tercero.

- Potenciar el actual Sistema – Café convirtiéndolo en el agrosistema “Agrobanco cerca de ti”, y extendiéndolo a las cooperativas de diferentes cultivos: Programa de visitas, capacitación y difusión.
- Implementar el uso de la tarjeta Pre-Pago que asegure el correcto uso del financiamiento por parte del productor.

ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RELANZAMIENTO DE MARCA - AGROBANCO:

- Diferenciar nuestra imagen del Banco Agrario, el cual es aún es recordado de manera negativa.
- Capitalizar lo que transmite nuestro nombre: Banco que se especializa en el sector agropecuario.

ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

- Generar permanentemente noticias para transmitir los logros para envío de notas de prensa a los medios de cada localidad:
 - ✓ Casos de éxito (productores)
 - ✓ Convenios
 - ✓ Estadísticas relevantes
 - ✓ Estudios económicos
 - ✓ Educación Financiera
- Mantener contacto constante y personalizado con cada grupo de influenciadores.
- Definir como vocero político al Ministro de Agricultura y Riego.
- Definir como vocero institucional al Presidente del Banco.

CAMPAÑAS A REALIZAR:

- 1. CAMPAÑA GENÉRICA DE VENTAS:** Promoción de la oferta crediticia del Banco resaltando la asociatividad.
 - Mensaje: “Unidos y con Agrobanco haremos crecer tu producción”.
- 2. PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA:** Se desarrollará material para cada tipo de articulador: Municipios, Comunidades Nativas y Campesinas, Cooperativas, Asociaciones.
- 3. CAMPAÑAS DE FIDELIZACIÓN Y RECUPERACIÓN DE EX CLIENTES:** Créditos pre-aprobados sujetos a condiciones crediticias,
- 4. INAUGURACIÓN DE OFICINAS 2015**
- 5. PROGRAM@ CAFÉ:** Comunicación de temporadas del 2do y 3er desembolso.
- 6. CAMPAÑA DE CRÉDITOS INDIRECTOS O SERVICIOS FINANCIEROS**
- 7. ENDO-MARKETING - COMUNICACIÓN INTERNA:**

ACCIONES TÁCTICAS:

- 1. RENOVACIÓN DE FOLLETERÍA:** Se rediseñarán los volantes sobre la base del nuevo portafolio de productos, añadiendo módulos según destinos de financiamiento.

- 2. PLAN DE FERIAS LOCALES:** Se adoptará la política que participar únicamente, visitando las ferias con el objetivo de contactar clientes potenciales.
 - Agrobanco no destinará presupuesto para el alquiler de stands.
 - De presentarse la oportunidad de contar con un stand sin costo, este será utilizado por área comercial.
 - Empresas proveedoras tendrán la posibilidad de auspiciar el costo de un stand. En ese caso se participará de manera conjunta.

PERIODO: Enero - diciembre

- **CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	AGROREPORTES MINAGRI												
2	CONSEJOS AGRARIOS												
3	IV SEMINARIO INTERNACIONAL												
4	FORO VIRTUAL DEL BANCO MUNDIAL												
5	DESAYUNOS CON LA PRENSA												
6	DESAYUNOS AGRARIOS												
7	CENA DE ANIVERSARIO												
9	EVENTOS AGRARIOS												
10	GRANDES FERIAS												
13	PRENSA, RELACIONES PÚBLICAS Y MONITOREO												
14	MARKETING DIGITAL												
15	SUPLEMENTO DE ANIVERSARIO												
16	LÍNEA EDITORIAL: AGROSABER												
17	MEMORIA ANUAL												
18	MANEJO DE CONFLICTOS												
19	CAMPAÑA GENÉRICA DE VENTAS												
20	CAMPAÑAS DE FIDELIZACIÓN												
21	ENDO MARKETING - COMUNICACIÓN INTERNA												

ANEXO 2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Cuál es el efecto del análisis costo - beneficio de una estrategia de comunicaciones con respecto a las colocaciones en la Zona Selva Central de AGROBANCO ?	Determinar y explicar el costo - beneficio de la implementación de una estrategia de comunicaciones en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014-2015.	Es posible mejorar la rentabilidad financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO mediante la implementación de una estrategia de comunicaciones en el periodo 2014-2015, identificando sus factores críticos y logrando una relación costo beneficio positiva.	Var. Dependiente Y: Colocaciones en la Zona Var. Independiente X: Estrategia de Comunicaciones
ESPECÍFICOS	¿Qué factores críticos fueron mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central?	Analizar los factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central.	Existen factores críticos mejorados en el año 2015 con respecto al 2014 en la estrategia de comunicaciones para el incremento de las colocaciones y rentabilidad de las operaciones de AGROBANCO en la Selva Central.	Var. Dependiente Y: Estrategia de Comunicaciones Var. Independientes X ₁ : Plan de comunicaciones anterior. X ₂ : Análisis de mercado. X _{3,4,5} :Otros factores críticos
	¿Cuáles son los factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y representan los indicadores claves de la gestión financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015?	Determinar los factores que conforman el flujo económico, que determinan la rentabilidad y sean indicadores claves de la gestión financiera en la Zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.	Es posible identificar factores que conforman el flujo económico, determinan la rentabilidad y conformen indicadores claves en la gestión financiera de la zonal Selva Central de AGROBANCO en el periodo 2014 – 2015.	Var. Dependiente Y: Rentabilidad Var. Independiente X ₁ :Morosidad X ₂ : TEA. X ₃ :Tasa de fondeo
	¿Cuál es la mejora obtenida en la rentabilidad de la Zona Selva Central de AGROBANCO, y la relación costo beneficio de la aplicación de la estrategia de comunicaciones en el ejercicio 2015 con respecto al anterior?	Evaluar la aplicación de la propuesta de comunicaciones mediante el análisis de rentabilidad y costo beneficio durante el ejercicio 2014 y 2015 en la Zonal Selva Central de AGROBANCO, para establecer las mejoras obtenidas en su aplicación.	La evaluación de la rentabilidad obtenida en los años 2014 y 2015 en la Zona Selva Central de AGROBANCO, indica mejoras en la gestión financiera gracias a la aplicación de la estrategia de comunicaciones.	Var. Dependiente Y: Rentabilidad Var. Independiente X: Estrategia de Comunicaciones

ANEXO 3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	Estrategia de Comunicaciones	Plan estratégico de comunicaciones	<p>La Estrategia de Comunicaciones es el conjunto de actividades que definen la manera necesaria este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones”.</p>	<p>La empresa establece su estrategia como resultados del desarrollo de un proceso. Este proceso considera el análisis de la situación, la definición de misión y visión, el establecimiento de los objetivos, planeamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de estrategias por seguir.</p>	<p>Escala ordinal del método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial.</p>
		El análisis del mercado		<p>No existe uno, sino varios tipos de mercado con características particulares que deben de ser extendidas para realizar actividades de mercado.</p>	
		Formulación estratégica de comunicaciones		<p>La formulación estratégica de un plan de comunicaciones comprende las estrategias de los productos que se utilizaran para el plan de comunicaciones.</p>	
		La mezcla de marketing		<p>La mezcla de marketing comprende las denominadas 4P: producto, precio, plaza y promoción.</p>	
		Evaluación económica financiera		<p>La evaluación económica - financiera del plan de comunicaciones, comprende los supuestos financieros del proyecto, la inversión y presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias. En esta evaluación se proyectan los estados financieros y se evalúan los resultados a través de la cuantificación del impacto económico – financiero del plan de comunicaciones.</p>	

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
Variable Dependiente	Ventas	Demanda	La venta está definida como el proceso personal o impersonal por el que el ejecutivo de ventas comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.	La demanda es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diferentes precios por el consumidor, en un momento determinado.	Escala dada a la actividad comercial desarrollada
		Oferta		La oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones en un determinado momento.	
		Cuota del mercado		La cuota mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado.	
		Lugar de venta		El lugar de venta es el ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio.	
	Posicionamiento	Satisfacción	El posicionamiento es una de las estrategias que tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los consumidores el que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.	La satisfacción de los clientes es el factor principal de la prosperidad a largo plazo de la empresa para que logre proporcionar a sus clientes.	Escala dada a la preferencia del consumidor
		Fidelización		La fidelización consiste en lograr un cliente fiel al producto, marca o servicio; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.	
		Atributos del producto		Los atributos son tangibles e intangibles, que el comprador acepta, como algo que va a satisfacer sus necesidades; un producto no existe hasta que no responda a una necesidad.	
		Diferenciación del producto		La diferenciación es una estrategia basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.	
	Rentabilidad	Costos de producción	La rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado	Los costos de producción son los que generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.	Escala dada a las utilidades obtenidas
		Ventas netas		Venta, en términos monetarios, en un período de Tiempo en que no están consignados los Impuestos	
		Margen bruto de utilidad		El margen bruto indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.	
		Utilidad de operación		Es la utilidad que resulta de las operaciones normales de una empresa, con exclusión de los gastos y productos financieros y extraordinarios.	
		Margen neto de Utilidad		El margen neto determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	

ANEXO 4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	Modelo De la Estrategia de Comunicaciones	Estrategia de comunicaciones	Grado de importancia dada al análisis de la situación actual del plan de comunicaciones en Agrobanco.	ORDINAL INTERVALO	Método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial. Por medio de encuestas.
			Grado de importancia dada a la misión y visión del banco.		
			Grado de importancia dada a los objetivos que se desea llegar.		
			Grado de importancia dada al planteamiento de las herramienta de comunicaciones.		
		El análisis del mercado	Grado de importancia dada al mercado del cliente.	ORDINAL INTERVALO	Por medio de encuestas. Información secundaria.
			Grado de importancia dada a la promoción de los productos.		
			Grado de importancia dada al mercado meta.		
		Formulación estratégica de comunicaciones	Grado de importancia dada a las estrategias del plan de comunicaciones.	ORDINAL INTERVALO	Método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial. Por medio de encuestas.
			Grado de importancia dada a las estrategias de crecimiento.		
			Grado de importancia dada a las estrategias de competencia.		
		La mezcla de marketing	Grado de importancia dada al producto.	ORDINAL INTERVALO	Método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial. Por medio de encuestas.
			Grado de importancia dada al precio.		
			Grado de importancia dada a la plaza.		
			Grado de importancia dada a la promoción y publicidad.		
		Evaluación económica financiera.	Grado de importancia dada a los supuestos financieros.	RAZÓN	Método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial.
			Grado de importancia dada a la inversión y presupuestos.		
			Grado de importancia dada a los estados financieros.		
			Grado de importancia dada a la rentabilidad económica y financiera.		
			Grado de importancia dada al punto de equilibrio y sensibilidad.		

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Dependiente	Ventas	Demanda	Impacto del plan de comunicaciones en el posicionamiento de los productos	ORDINAL*	Mediante la implementación del plan de comunicaciones
		Oferta	Grado de importancia dada al producto en función a la publicidad de los ofertantes.		
		Cuota del mercado	Grado de importancia dada a la porción de mercado que se desea llegar.		
		Lugar de venta	Grado de importancia dada a la distribución de los productos que ofrece Agrobanco.		
	Posicionamiento	Satisfacción	Grado de importancia dada a la satisfacción del cliente de Agrobanco.	ORDINAL	Método de plan de comunicaciones y su vinculación a la estrategia empresarial.
		Fidelización	Grado de importancia dada a la preferencia de los productos de Agrobanco		
		Atributos del producto	Grado de importancia dada a las características de los productos que ofrece Agrobanco.		
		Diferenciación del producto	Grado de importancia dada a la diferenciación del producto con respecto a los demás.		
	Rentabilidad	Costos de producción	Grado de importancia dada al costo de producción y de procesamiento.	RAZÓN* ORDINAL*	Por medio de la evaluación económica – financiera.
		Ingreso neto	Grado de importancia dada a la efectividad de las utilidades.		
		Beneficio neto	Grado de importancia dada al beneficio líquido.		
		Margen bruto de utilidad	Grado de importancia dada a la utilidad bruta sobre las colocaciones.		
		Margen neto de Utilidad	Grado de importancia dada a la utilidad neta sobre las colocaciones		

ANEXO 5: INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGENCIA REGIONAL LA MERCED

Agencia La Merced 1042

Indicadores de Control

1. Rent. de Cartera (1)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Agencia La Merced	5.98%	5.84%	5.94%	6.08%	6.45%
Agencia La Merced Ajust. (2)	nd	nd	nd	2.25%	2.27%

2. Tasas Activas	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	18.05%	17.91%	18.03%	18.12%	18.11%
Moneda Extranjera	13.00%	13.00%	13.00%	13.04%	13.10%
Tasa Promedio (%)	17.66%	17.50%	17.82%	17.62%	17.56%

3. Calidad de Cartera	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.48	0.43	0.40	0.40	0.55
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.37	0.39	0.45	0.58	0.56
Castigos 12M (S/ MM)	0.00	-	0.02	0.03	0.11
Morosidad	1.4%	1.2%	1.1%	1.0%	1.4%
Mora+Castigos	1.4%	1.2%	1.2%	1.1%	1.7%
CAR/Cartera Bruta	2.4%	2.3%	2.4%	2.6%	2.9%

4. Eficiencia	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	1.66%	1.54%	1.45%	1.31%	1.32%
N° Clientes	2,289	2,150	2,392	2,369	2,297
Num Personal (4)	4	3	4	5	4
Num Clientes por Analista	572	717	598	474	574
Cart. por Analista (S/ MM)	8.9	11.9	8.9	7.6	9.5

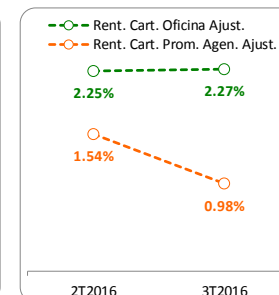
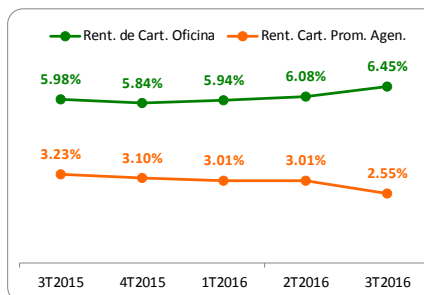
5. Costo Fondo	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
MN (5)	9.17%	9.35%	8.82%	8.46%	8.49%
ME (6)	4.07%	3.85%	3.96%	4.10%	4.24%
Fondeo Promedio	8.78%	8.88%	8.61%	8.04%	8.03%

6. Cartera Activa	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	92.4%	91.5%	95.7%	90.2%	89.0%
Moneda Extranjera	7.6%	8.5%	4.3%	9.8%	11.0%
Cartera Total (S/ MM)	35.5	35.7	35.4	38.0	38.1

7. Prorrog. y Reprog. (7)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	34.6%	33.7%	42.1%	33.5%	31.3%
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	41.5%	41.7%	48.1%	42.4%	39.1%

8. Otros	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	25.3	25.0	24.1	25.0	24.5
Plazo Prom. Cartera (años)	4.3	4.3	4.5	4.4	4.4
Periodo de Operación de la Oficina (años)					5.2

EERR. por Of. (S/ M)	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)
Ingresos Financieros	3,041.9	4,377.7	5,751.5	3,134.1	4,766.0	9%
Gastos Financieros	1,122.4	1,742.8	2,359.0	1,186.3	1,790.9	3%
Margen Financiero Bruto	1,919.5	2,634.9	3,392.5	1,947.8	2,975.1	13%
Provisiones	325.6	479.6	463.2	152.5	383.1	-20%
Margen Financiero Neto	1,593.9	2,155.3	2,929.3	1,795.3	2,592.0	20%
Ing. Serv. Finan. (Neto)	331.5	527.1	739.8	305.7	525.0	0%
Gastos Operativo	301.9	424.3	550.3	249.7	377.7	-11%
Margen Operacional Nei	1,623.5	2,258.0	3,118.8	1,851.2	2,739.3	21%
Impuesto	568.2	790.3	1,091.6	647.9	958.8	21%
Utilidad Neta	1,055.3	1,467.7	2,027.2	1,203.3	1,780.6	21%



Cartera por Cultivo	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16
CAFÉ	23,080	25,888	0.8%	0.6%	68.0%
NARANJO	3,962	6,045	2.2%	0.0%	15.9%
GRANADILLA	2,892	1,875	4.6%	10.3%	4.9%
PIÑA	1,049	1,225	1.0%	1.8%	3.2%
PLATANO	721	1,009	2.0%	0.0%	2.7%
KION	90	156	0.0%	0.0%	0.4%
ENGORDE DE GANADO	24	60	0.0%	0.0%	0.2%
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
OTROS	3,712	1,792	nd	nd	4.7%
TOTAL	35,531	38,051	1.4%	1.4%	100.0%

Fondo Agroperu	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera S/ MM	61.5	66.4	70.6	73.0	75.5
Num Clientes	4,711	4,947	5,356	5,577	5,593

ANEXO 6: INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGENCIA REGIONAL OXAPAMPA

Agencia Oxapampa	1081					Indicadores de Control						
1. Rent. de Cartera (1)												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Agencia Oxapampa	6.26%	6.53%	6.46%	6.21%	5.78%							
Agencia Oxapampa Ajust. (2)	nd	nd	nd	5.95%	5.54%							
2. Tasas Activas												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Moneda Nacional	19.32%	19.12%	19.15%	19.11%	19.11%							
Moneda Extranjera	0.00%	0.00%	15.00%	15.00%	15.00%							
Tasa Promedio (%)	19.32%	19.12%	19.13%	19.09%	19.09%							
3. Calidad de Cartera												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.33	0.22	0.33	0.31	0.36							
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.23	0.18	0.32	0.49	0.52							
Castigos 12M (S/ MM)	-	-	0.02	0.05	0.10							
Morosidad	1.7%	1.1%	1.6%	1.4%	1.7%							
Mora+Castigos	1.7%	1.1%	1.7%	1.7%	2.2%							
CAR/Cartera Bruta	2.8%	1.9%	3.1%	3.7%	4.1%							
4. Eficiencia												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	2.12%	2.05%	1.97%	1.84%	1.78%							
N° Clientes	849	836	859	840	837							
Num Personal (4)	3	2	3	3	3							
Num Clientes por Analista	283	418	286	280	279							
Cart. por Analista (S/ MM)	6.6	10.2	7.0	7.1	7.1							
5. Costo Fondo												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
MN (5)	8.27%	8.68%	8.38%	8.03%	8.05%							
ME (6)	0.00%	0.00%	6.80%	6.36%	6.36%							
Fondeo Promedio	8.27%	8.68%	8.37%	8.02%	8.05%							
6. Cartera Activa												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Moneda Nacional	100.0%	100.0%	99.5%	99.5%	99.5%							
Moneda Extranjera	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.5%							
Cartera Total (S/ MM)	19.9	20.4	21.1	21.4	21.3							
7. Prorrog. y Reprog. (7)												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	5.0%	4.3%	4.3%	6.9%	15.1%							
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	5.3%	4.6%	4.5%	6.9%	15.1%							
8. Otros												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	11.7	11.7	11.8	11.6	11.4							
Plazo Prom. Cartera (años)	3.2	3.3	3.3	3.4	3.5							
Periodo de Operación de la Oficina (años)					3.4							
EERR. por Of. (S/ M)												
	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)						
Ingresos Financieros	1,748.7	2,668.8	3,571.4	1,938.6	2,880.0	8%						
Gastos Financieros	569.2	880.4	1,217.2	676.4	1,020.7	16%						
Margen Financiero Bruto	1,179.4	1,788.5	2,354.2	1,262.3	1,859.3	4%						
Provisiones	97.1	61.2	-47.8	189.8	240.7	294%						
Margen Financiero Neto	1,082.3	1,727.3	2,402.1	1,072.5	1,618.6	-6%						
Ing. Serv. Finan. (Neto)	-12.1	-19.5	-43.6	-16.6	-29.6	52%						
Gastos Operativo	214.0	312.5	419.5	187.9	273.0	-13%						
Margen Operacional Nei	856.2	1,395.3	1,939.0	868.0	1,316.0	-6%						
Impuesto	299.7	488.4	678.6	303.8	460.6	-6%						
Utilidad Neta	556.5	907.0	1,260.3	564.2	855.4	-6%						
Rent. de Cart. Oficina												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
6.26%	6.53%	6.46%	6.21%	5.78%								
Rent. de Cart. Prom. Ajen.												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
3.23%	3.10%	3.01%	3.01%	2.55%								
Rent. de Cart. Oficina Ajust.												
	2T2016	3T2016										
5.95%	5.54%											
Rent. de Cart. Prom. Ajen. Ajust.												
	2T2016	3T2016										
1.54%	0.98%											
Cartera por Cultivo												
	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %							
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16							
ENGORDE DE GANADO	12,341	13,849	0.9%	1.2%	65.0%							
GRANADILLA	4,982	3,986	2.8%	3.9%	18.7%							
CAFÉ	1,500	2,032	0.0%	0.0%	9.5%							
CACAO	48	101	0.0%	0.0%	0.5%							
PORCINOS	18	79	0.0%	0.0%	0.4%							
AVES	-	45	0.0%	0.0%	0.2%							
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%							
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%							
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%							
OTROS	998	1,226	nd	nd	5.8%							
TOTAL	19,886	21,318	1.7%	1.7%	100.0%							
Fondo Agroperu												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cartera S/ MM	3.7	4.1	5.0	5.3	5.4							
Num Clientes	338	361	438	474	472							

ANEXO 7: INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGENCIA REGIONAL PANGO

Agencia Pangoa	1082					Indicadores de Control
1. Rent. de Cartera (1)						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Agencia Pangoa	6.03%	6.26%	5.56%	5.91%	6.16%	
Agencia Pangoa Ajust. (2)	nd	nd	nd	2.31%	2.35%	
2. Tasas Activas						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Moneda Nacional	19.40%	19.63%	19.83%	20.09%	20.05%	
Moneda Extranjera	10.80%	10.80%	11.21%	11.21%	12.94%	
Tasa Promedio (%)	19.05%	19.28%	19.57%	19.83%	19.86%	
3. Calidad de Cartera						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.28	0.23	0.31	0.34	0.33	
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.89	0.85	0.84	0.83	0.82	
Castigos 12M (S/ MM)	-	-	0.02	0.03	0.03	
Morosidad	1.1%	0.8%	1.1%	1.1%	1.2%	
Mora+Castigos	1.1%	0.8%	1.1%	1.2%	1.3%	
CAR/Cartera Bruta	4.5%	3.8%	4.0%	3.9%	4.1%	
4. Eficiencia						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	4.19%	3.83%	4.22%	3.56%	3.80%	
N° Clientes	2,161	2,420	2,562	2,603	2,454	
Num Personal (4)	4	4	4	6	4	
Num Clientes por Analista	540	605	641	434	614	
Cart. por Analista (S/ MM)	6.6	7.1	7.2	5.0	7.0	
5. Costo Fondo						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
MN (5)	8.69%	8.89%	8.47%	8.09%	8.19%	
ME (6)	3.49%	3.63%	3.76%	3.48%	3.96%	
Fondeo Promedio	8.48%	8.68%	8.32%	7.96%	8.08%	
6. Cartera Activa						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Moneda Nacional	96.0%	96.0%	96.9%	97.1%	97.3%	
Moneda Extranjera	4.0%	4.0%	3.1%	2.9%	2.7%	
Cartera Total (S/ MM)	26.3	28.2	28.7	29.9	28.2	
7. Prorrog. y Reprog. (7)						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	32.9%	29.7%	27.8%	27.6%	36.5%	
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	37.5%	34.1%	33.0%	32.7%	39.3%	
8. Otros						
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	19.9	21.1	20.9	20.8	19.2	
Plazo Prom. Cartera (años)	3.8	3.6	3.5	3.5	3.8	
Periodo de Operación de la Oficina (años)					4.2	
EERR. por Of. (S/ M)						
	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)
Ingresos Financieros	2,507.8	3,686.8	4,965.6	2,962.3	4,333.7	18%
Gastos Financieros	790.7	1,235.5	1,698.8	939.6	1,403.6	14%
Margen Financiero Bruto	1,717.1	2,451.4	3,266.8	2,022.6	2,930.1	20%
Provisiones	9.3	32.0	6.1	245.8	283.4	787%
Margen Financiero Neto	1,707.8	2,419.4	3,260.7	1,776.9	2,646.7	9%
Ing. Serv. Finan. (Neto)	152.5	241.9	329.0	132.6	230.2	-5%
Gastos Operativo	551.1	756.5	1,082.5	533.5	743.9	-2%
Margen Operacional Neto	1,309.2	1,904.8	2,507.2	1,376.0	2,132.9	12%
Impuesto	458.2	666.7	877.5	481.6	746.5	12%
Utilidad Neta	851.0	1,238.1	1,629.7	894.4	1,386.4	12%
Periodo	Rent. de Cart. Oficina (%)	Rent. Cart. Prom. Agen. (%)				
3T2015	6.03%	3.23%				
4T2015	6.26%	3.10%				
1T2016	5.56%	3.01%				
2T2016	5.91%	3.01%				
3T2016	6.16%	2.55%				
Periodo	Rent. Cart. Oficina Ajust. (%)	Rent. Cart. Prom. Agen. Ajust. (%)				
2T2016	2.31%	1.54%				
3T2016	2.35%	0.98%				
Cartera por Cultivo	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %	
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16	
CAFÉ	14,589	14,575	0.2%	0.3%	51.7%	
PIÑA	2,609	4,243	0.0%	0.4%	15.1%	
CACAO	2,288	3,342	0.8%	1.1%	11.9%	
NARANJO	1,435	1,451	13.2%	0.0%	5.2%	
PLATANO	1,286	831	0.0%	14.1%	3.0%	
KION	481	829	0.0%	0.7%	2.9%	
YUCA	268	725	0.0%	0.0%	2.6%	
GRANADILLA	180	240	0.0%	0.0%	0.9%	
ENGORDE DE GANADO	178	149	0.0%	7.4%	0.5%	
OTROS	3,033	1,785	nd	nd	6.3%	
TOTAL	26,346	28,170	1.1%	1.2%	100.0%	
Fondo Agroperu	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016	
Cartera S/ MM	13.4	14.3	16.4	17.9	38.7	
Num Clientes	1,140	1,162	1,335	1,468	3,029	

ANEXO 8: INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGENCIA REGIONAL PICHANAKI

Agencia Pichanaki **1041**

Indicadores de Control

1. Rent. de Cartera (1)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Agencia Pichanaki	8.37%	8.35%	8.13%	8.16%	9.04%
Agencia Pichanaki Ajust. (2)	nd	nd	nd	0.46%	-0.01%

2. Tasas Activas	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	20.08%	20.13%	20.18%	20.30%	20.23%
Moneda Extranjera	13.06%	13.33%	13.43%	13.34%	13.23%
Tasa Promedio (%)	19.75%	19.87%	19.95%	19.91%	19.88%

3. Calidad de Cartera	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.16	0.14	0.14	0.23	0.31
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.09	0.08	0.08	0.17	0.10
Castigos 12M (S/ MM)	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02
Morosidad	0.4%	0.3%	0.3%	0.5%	0.9%
Mora+Castigos	0.4%	0.4%	0.4%	0.6%	0.9%
CAR/Cartera Bruta	0.6%	0.5%	0.5%	0.9%	1.2%

4. Eficiencia	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	1.26%	1.20%	1.23%	1.19%	1.45%
N° Clientes	2,843	2,892	2,968	2,898	2,452
Num Personal (4)	4	4	4	4	3
Num Clientes por Analista	711	723	742	725	817
Cart. por Analista (S/ MM)	11.0	11.2	11.2	11.0	11.8

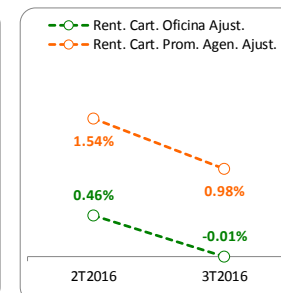
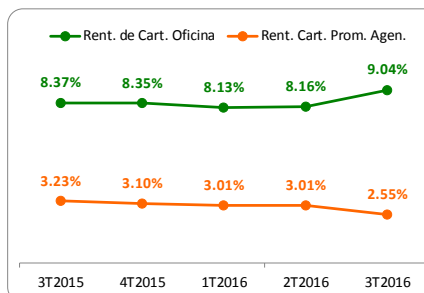
5. Costo Fondo	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
MN (5)	9.27%	9.38%	8.83%	8.50%	8.49%
ME (6)	3.78%	4.33%	4.72%	3.98%	4.14%
Fondeo Promedio	9.01%	9.18%	8.69%	8.24%	8.27%

6. Cartera Activa	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	95.2%	96.2%	96.7%	94.4%	95.0%
Moneda Extranjera	4.8%	3.8%	3.3%	5.6%	5.0%
Cartera Total (S/ MM)	43.8	45.0	44.8	44.1	35.4

7. Prorrog. y Reprog. (7)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	55.8%	64.0%	67.6%	66.3%	57.8%
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	60.3%	70.5%	74.7%	74.9%	67.5%

8. Otros	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	24.3	24.9	24.4	23.4	18.7
Plazo Prom. Cartera (años)	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6
Periodo de Operación de la Oficina (años)					4.2

EERR. por Of. (S/ M)	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)
Ingresos Financieros	4,609.1	6,383.1	8,450.1	4,582.3	6,509.3	2%
Gastos Financieros	1,438.9	2,224.2	3,020.7	1,503.9	2,113.3	-5%
Margen Financiero Bruto	3,170.2	4,158.9	5,429.5	3,078.3	4,396.0	6%
Provisiones	320.7	329.8	241.1	258.4	330.0	0%
Margen Financiero Neto	2,849.6	3,829.1	5,188.4	2,820.0	4,066.0	6%
Ing. Serv. Finan. (Neto)	431.4	688.3	967.3	400.7	706.0	3%
Gastos Operativo	254.1	378.8	538.4	239.2	352.7	-7%
Margen Operacional Nei	3,026.9	4,138.6	5,617.3	2,981.5	4,419.4	7%
Impuesto	1,059.4	1,448.5	1,966.1	1,043.5	1,546.8	7%
Utilidad Neta	1,967.5	2,690.1	3,651.2	1,938.0	2,872.6	7%



Cartera por Cultivo	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16
CAFÉ	35,996	28,452	0.1%	0.8%	80.3%
NARANJO	3,645	3,214	0.4%	0.4%	9.1%
KION	1,094	1,622	0.0%	0.9%	4.6%
PIÑA	540	640	0.0%	4.0%	1.8%
CACAO	237	212	14.0%	0.0%	0.6%
PLATANO	120	187	0.0%	0.0%	0.5%
OTRAS FRUTAS	16	136	0.0%	0.0%	0.4%
MELOCOTON	-	126	0.0%	0.0%	0.4%
PISO FORRAJERO	-	98	0.0%	0.0%	0.3%
OTROS	2,177	748	nd	nd	2.1%
TOTAL	43,825	35,437	0.4%	0.9%	100.0%

Fondo Agroperu	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera S/ MM	67.7	79.9	93.0	94.7	103.7
Num Clientes	4,820	5,633	6,628	6,785	7,096

ANEXO 9: INDICADORES FINANCIEROS DE LA AGENCIA REGIONAL SATIPO

Agencia Satipo	1043					Indicadores de Control						
1. Rent. de Cartera (1)												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Agencia Satipo	6.12%	6.01%	5.83%	6.60%	7.48%							
Agencia Satipo Ajust. (2)	nd	nd	nd	1.77%	2.07%							
2. Tasas Activas												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Moneda Nacional	20.01%	19.97%	20.11%	20.34%	20.45%							
Moneda Extranjera	11.41%	11.41%	12.00%	12.00%	12.00%							
Tasa Promedio (%)	19.75%	19.72%	20.02%	20.25%	20.35%							
3. Calidad de Cartera												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.19	0.14	0.14	0.13	0.22							
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.26	0.23	0.34	0.33	0.33							
Castigos 12M (S/ MM)	0.06	0.02	0.04	0.03	0.02							
Morosidad	0.9%	0.6%	0.6%	0.5%	1.0%							
Mora+Castigos	1.2%	0.7%	0.8%	0.7%	1.0%							
CAR/Cartera Bruta	2.1%	1.6%	2.2%	1.9%	2.4%							
4. Eficiencia												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	4.08%	3.66%	3.77%	3.17%	3.01%							
N° Clientes	1,418	1,508	1,502	1,608	1,590							
Num Personal (4)	4	4	4	4	5							
Num Clientes por Analista	355	377	376	402	318							
Cart. por Analista (S/ MM)	5.2	5.7	5.6	5.9	4.7							
5. Costo Fondo												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
MN (5)	8.96%	9.05%	8.62%	8.21%	8.17%							
ME (6)	4.79%	4.85%	5.34%	4.68%	4.68%							
Fondeo Promedio	8.83%	8.93%	8.59%	8.17%	8.12%							
6. Cartera Activa												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Moneda Nacional	96.9%	97.0%	98.8%	98.9%	98.8%							
Moneda Extranjera	3.1%	3.0%	1.2%	1.1%	1.2%							
Cartera Total (S/ MM)	20.7	22.7	22.3	23.8	23.3							
7. Prorrog. y Reprog. (7)												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	44.6%	40.6%	39.7%	37.1%	36.8%							
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	52.3%	48.7%	48.4%	46.4%	45.5%							
8. Otros												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	15.1	16.6	16.0	16.4	15.7							
Plazo Prom. Cartera (años)	4.2	4.0	4.0	3.9	3.8							
Periodo de Operación de la Oficina (años)					4.2							
EERR. por Of. (S/ M)												
	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)						
Ingresos Financieros	1,887.4	2,653.6	3,602.6	2,270.7	3,498.6	32%						
Gastos Financieros	657.4	1,017.7	1,397.0	753.8	1,129.0	11%						
Margen Financiero Bruto	1,230.0	1,635.9	2,205.6	1,516.9	2,369.7	45%						
Provisiones	102.4	13.4	-40.5	107.1	162.7	1115%						
Margen Financiero Neto	1,127.6	1,622.5	2,246.1	1,409.8	2,207.0	36%						
Ing. Serv. Finan. (Neto)	219.5	349.5	489.5	199.0	343.5	-2%						
Gastos Operativo	401.3	609.5	829.6	325.1	481.1	-21%						
Margen Operacional Net	945.8	1,362.6	1,906.1	1,283.7	2,069.3	52%						
Impuesto	331.0	476.9	667.1	449.3	724.3	52%						
Utilidad Neta	614.8	885.7	1,239.0	834.4	1,345.1	52%						
Rent. de Cart. Oficina												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
	6.12%	6.01%	5.83%	6.60%	7.48%							
Rent. Cart. Prom. Agen.												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
	3.23%	3.10%	3.01%	3.01%	2.55%							
Rent. Cart. Oficina Ajust.												
	2T2016	3T2016										
	1.77%	2.07%										
Rent. Cart. Prom. Agen. Ajust.												
	2T2016	3T2016										
	1.54%	0.98%										
Cartera por Cultivo												
	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %							
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16							
CAFÉ	12,726	11,691	0.6%	0.3%	50.2%							
PIÑA	2,250	3,742	0.9%	0.5%	16.1%							
KION	1,131	1,753	3.8%	3.0%	7.5%							
NARANJO	787	1,397	0.0%	3.1%	6.0%							
ENGORDE DE GANADO	761	1,155	0.0%	0.0%	5.0%							
CACAO	451	766	2.8%	0.0%	3.3%							
PAPA	444	599	0.0%	0.0%	2.6%							
PLATANO	232	539	0.0%	3.7%	2.3%							
EXTRACCION DE MADE	40	507	0.0%	0.0%	2.2%							
OTROS	1,850	1,122	nd	nd	4.8%							
TOTAL	20,672	23,272	0.9%	1.0%	100.0%							
Fondo Agroperu												
	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016							
Cartera S/ MM	41.7	43.9	47.1	48.1	50.6							
Num Clientes	3,311	3,392	3,563	3,609	3,679							

ANEXO 10: INDICADORES FINANCIEROS DE LA OFICINA ESPECIAL MAZAMARI

Oficina Especial Mazamari 2010

Indicadores de Control

1. Rent. de Cartera (1)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Oficina Especial Mazamari	4.73%	5.67%	5.92%	6.52%	7.06%
Oficina Especial Mazamari Ajust.	nd	nd	nd	5.25%	5.57%

2. Tasas Activas	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	18.95%	19.13%	19.56%	19.65%	19.85%
Moneda Extranjera	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa Promedio (%)	18.95%	19.13%	19.56%	19.65%	19.85%

3. Calidad de Cartera	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera Atrasada (S/ MM)	0.02	0.02	-	-	-
Cartera Refinanciada (S/ MM)	0.12	0.11	0.05	0.05	0.05
Castigos 12M (S/ MM)	-	-	-	-	-
Morosidad	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Mora+Castigos	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
CAR/Cartera Bruta	1.4%	1.1%	0.4%	0.3%	0.4%

4. Eficiencia	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)	4.05%	3.14%	2.52%	2.57%	2.47%
N° Clientes	850	976	1,178	1,099	1,071
Num Personal (4)	3	3	2	1	2
Num Clientes por Analista	283	325	589	1,099	536
Cart. por Analista (S/ MM)	3.2	3.9	6.9	13.5	6.8

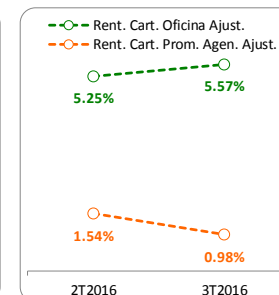
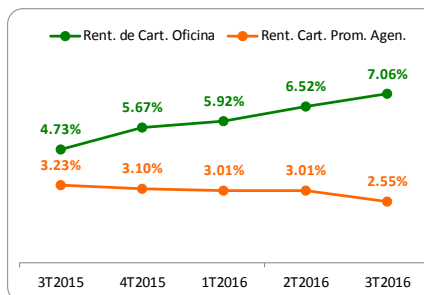
5. Costo Fondo	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
MN (5)	8.16%	8.51%	8.33%	7.89%	7.92%
ME (6)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Fondeo Promedio	8.16%	8.51%	8.33%	7.89%	7.92%

6. Cartera Activa	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Moneda Extranjera	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera Total (S/ MM)	9.7	11.8	13.9	13.5	13.6

7. Prorrog. y Reprog. (7)	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)	8.2%	10.0%	10.6%	10.1%	14.0%
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)	10.8%	12.5%	13.0%	12.6%	16.3%

8. Otros	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)	6.2	7.5	8.6	8.1	8.0
Plazo Prom. Cartera (años)	3.1	3.0	3.1	3.0	3.1
Periodo de Operación de la Oficina (años)					2.7

EERR. por Of. (S/ M)	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)
Ingresos Financieros	702.6	1,106.2	1,610.7	1,261.6	1,915.2	73%
Gastos Financieros	226.3	366.1	542.7	415.0	626.9	71%
Margen Financiero Bruto	476.2	740.1	1,068.0	846.6	1,288.3	74%
Provisiones	28.5	76.4	59.8	10.9	28.6	-63%
Margen Financiero Neto	447.8	663.7	1,008.2	835.7	1,259.7	90%
Ing. Serv. Finan. (Neto)	63.3	99.0	131.7	47.1	80.9	-18%
Gastos Operativo	190.5	274.4	370.7	165.3	240.9	-12%
Margen Operacional Nei	320.6	488.3	769.1	717.5	1,099.7	125%
Impuesto	112.2	170.9	269.2	251.1	384.9	125%
Utilidad Neta	208.4	317.4	499.9	466.4	714.8	125%



Cartera por Cultivo	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16
CAFÉ	3,705	4,496	0.0%	0.0%	33.0%
PIÑA	1,227	2,333	0.0%	0.0%	17.1%
CACAO	1,045	1,972	0.0%	0.0%	14.5%
NARANJO	778	1,269	0.0%	0.0%	9.3%
PLATANO	571	779	0.0%	0.0%	5.7%
KION	341	559	0.0%	0.0%	4.1%
ENGORDE DE GANADO	133	436	0.0%	0.0%	3.2%
YUCA	52	144	0.0%	0.0%	1.1%
GRANADILLA	5	85	0.0%	0.0%	0.6%
OTROS	1,876	1,560	nd	nd	11.4%
TOTAL	9,733	13,631	0.2%	0.0%	100.0%

Fondo Agroperu	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera S/ MM	17.4	17.7	31.8	33.1	13.6
Num Clientes	1,423	1,390	2,493	2,612	1,044

ANEXO 11: INDICADORES FINANCIEROS DE LA OFICINA ESPECIAL VILLA RICA

Oficina Especial Villa Rica		Indicadores de Control				
1111						
1. Rent. de Cartera (1)		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Oficina Especial Villa Rica		5.93%	5.96%	5.74%	5.87%	5.33%
Oficina Especial Villa Rica Ajust.		nd	nd	nd	2.04%	0.78%
2. Tasas Activas		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional		17.59%	17.52%	17.60%	17.61%	17.56%
Moneda Extranjera		12.77%	12.77%	13.12%	13.12%	13.12%
Tasa Promedio (%)		17.46%	17.40%	17.48%	17.50%	17.44%
3. Calidad de Cartera		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera Atrasada (S/ MM)		0.21	0.15	0.19	0.40	0.47
Cartera Refinanciada (S/ MM)		0.46	0.57	1.01	0.97	1.05
Castigos 12M (S/ MM)		0.01	0.01	0.02	0.02	0.02
Morosidad		0.6%	0.4%	0.6%	1.2%	1.3%
Mora+Castigos		0.7%	0.5%	0.6%	1.2%	1.4%
CAR/Cartera Bruta		2.0%	2.2%	3.5%	4.0%	4.3%
4. Eficiencia		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
EO (G.Adm(3)/Cart. Bruta)		1.50%	1.48%	1.50%	1.49%	1.55%
N° Clientes		1,222	1,316	1,252	1,242	1,348
Num Personal (4)		3	4	3	3	3
Num Clientes por Analista		407	329	417	414	449
Cart. por Analista (S/ MM)		11.0	8.4	11.4	11.4	11.7
5. Costo Fondo		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
MN (5)		8.91%	9.30%	8.78%	8.47%	8.53%
ME (6)		5.62%	5.92%	6.96%	6.52%	6.52%
Fondeo Promedio		8.83%	9.21%	8.74%	8.42%	8.48%
6. Cartera Activa		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Moneda Nacional		97.4%	97.3%	97.4%	97.5%	97.4%
Moneda Extranjera		2.6%	2.7%	2.6%	2.5%	2.6%
Cartera Total (S/ MM)		32.9	33.6	34.2	34.3	35.1
7. Prorrog. y Reprog. (7)		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Reprogr. y Prorrog./Cart. Bruta (%)		21.7%	45.1%	46.6%	46.0%	39.4%
Ing. de Repr. y Prorrog./Ing. Fin. (%)		23.4%	43.1%	46.4%	45.4%	41.4%
8. Otros		3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cart. Punto de Equilibrio (S/ MM)		13.9	14.5	14.7	14.9	15.3
Plazo Prom. Cartera (años)		4.2	4.5	4.6	4.8	4.9
Periodo de Operación de la Oficina (años)						3.1

EERR. por Of. (S/ M)	2T2015	3T2015	2015	2T2016	3T2016	Var (%)
Ingresos Financieros	2,793.7	4,201.5	5,598.8	3,067.9	4,630.0	10%
Gastos Financieros	1,021.0	1,596.9	2,182.9	1,153.9	1,740.7	9%
Margen Financiero Bruto	1,772.7	2,604.6	3,415.9	1,914.0	2,889.3	11%
Provisiones	221.2	235.4	76.5	252.1	610.6	159%
Margen Financiero Neto	1,551.5	2,369.2	3,339.4	1,662.0	2,278.6	-4%
Ing. Serv. Finan. (Neto)	54.3	85.5	99.9	44.0	74.2	-13%
Gastos Operativo	241.0	365.1	498.1	253.9	411.0	13%
Margen Operacional Nei	1,364.9	2,089.6	2,941.2	1,452.1	1,941.8	-7%
Impuesto	477.7	731.4	1,029.4	508.2	679.6	-7%
Utilidad Neta	887.2	1,358.3	1,911.8	943.8	1,262.2	-7%

Periodo	Rent. de Cart. Oficina (%)	Rent. Cart. Prom. Agen. (%)
3T2015	5.93%	3.23%
4T2015	5.96%	3.10%
1T2016	5.74%	3.01%
2T2016	5.87%	3.01%
3T2016	5.33%	2.55%

Periodo	Rent. Cart. Oficina Ajust. (%)	Rent. Cart. Prom. Agen. Ajust. (%)
2T2016	2.04%	1.54%
3T2016	0.78%	0.98%

Cartera por Cultivo	Cartera S/ M		Morosidad %		Part. %
	Set-15	Set-16	Set-15	Set-16	Set-16
CAFÉ	22,379	23,481	0.2%	1.4%	66.9%
ENGORDE DE GANADO	4,340	5,288	2.2%	1.1%	15.1%
CACAO	540	1,133	4.9%	0.0%	3.2%
PISO FORRAJERO	361	439	0.0%	0.0%	1.3%
GRANADILLA	94	415	35.9%	0.0%	1.2%
EXTRACCION DE MADE	27	309	0.0%	0.0%	0.9%
YUCA	-	34	0.0%	11.9%	0.1%
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
OTROS	5,113	3,992	nd	nd	11.4%
TOTAL	32,854	35,091	0.6%	1.3%	100.0%

Fondo Agroperu	3T2015	4T2015	1T2016	2T2016	3T2016
Cartera S/ MM	13.5	13.9	21.5	22.3	22.8
Num Clientes	961	967	1,639	1,761	1,750

ANEXO 12: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene por finalidad recabar información para evaluar estrategia de comunicaciones de AGROBANCO. A continuación se establecen diversas afirmaciones sobre la institución, sus unidades organizacionales y su situación laboral en general.

Le pedimos registre su percepción de forma espontánea y franca en la escala de valoraciones, marcando con una x la casilla de su elección con un lapicero azul o negro, si cambia de opinión, tache completamente la casilla y ponga la X de nuevo en otra casilla. No debe olvidar que según la escala de valoraciones 0 significa que la afirmación nunca ocurre. 1 que ocurre raramente, 2 que ocurre frecuentemente y 3 que siempre ocurre.

ESCALA DE VALORACIONES

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
3	2	1	0

Es importante que conteste todas las preguntas para tener la información completa. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas o malas.

LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANÓNIMA

NO ESCRIBA SU NOMBRE, CÓDIGO NI IDENTIFICACIÓN PERSONAL EN NINGUNA HOJA DE LA ENCUESTA

TIEMPO DE DURACIÓN DE LA ENCUESTA: 20 MINUTOS

PLAN DE COMUNICACIONES

PUNTAJES

01	Grado de importancia dado al análisis de la situación actual del plan de comunicaciones en AGROBANCO.	3	2	1	0
02	Grado de importancia dada a la misión y visión del banco.	3	2	1	0
03	Grado de importancia dada a los objetivos que se desea llegar.	3	2	1	0
04	Grado de importancia dado al planteamiento de las herramienta de comunicaciones.	3	2	1	0

ANÁLISIS DE MERCADO

PUNTAJES

05	Grado de importancia dada al mercado del cliente.	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

06	Grado de importancia dada a la promoción de los productos	3	2	1	0
07	Grado de importancia dada al mercado meta.	3	2	1	0

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

PUNTAJES

8	Grado de importancia dada a las estrategias del plan de comunicaciones.	3	2	1	0
9	Grado de importancia dada a las estrategias de crecimiento.	3	2	1	0
10	Grado de importancia dada a las estrategias de competencia.	3	2	1	0

MEZCLA DE MARKETING

PUNTAJES

11	Mi pago es adecuado en relación a las funciones que realizo.	3	2	1	0
12	Grado de importancia dada al producto.	3	2	1	0
13	Grado de importancia dada al precio.	3	2	1	0
14	Grado de importancia dada a la plaza.	3	2	1	0
15	Grado de importancia dada a la promoción y publicidad.	3	2	1	0

PARTICIPACION Y RELACIONES LABORALES

PUNTAJES

16	Grado de importancia dada a los supuestos financieros.	3	2	1	0
17	Grado de importancia dada a la inversión y presupuestos.	3	2	1	0
18	Grado de importancia dada a los estados financieros.	3	2	1	0
19	Grado de importancia dada a la rentabilidad económica y financiera.	3	2	1	0
20	Grado de importancia dada al punto de equilibrio y sensibilidad.	3	2	1	0

VENTAS

PUNTAJES

21	Impacto del plan de comunicaciones en el posicionamiento de los productos.	3	2	1	0
22	Grado de importancia dada al producto en función a la publicidad de los ofertantes.	3	2	1	0
23	Grado de importancia dada a la porción de mercado que se desea llegar.	3	2	1	0
24	Grado de importancia dada a la distribución de los productos que ofrece AGROBANCO.	3	2	1	0

SATISFACCION DEL CLIENTE

PUNTAJES

25	Grado de importancia dada a la satisfacción del cliente de AGROBANCO.	3	2	1	0
26	Grado de importancia dada a la preferencia de los productos de AGROBANCO	3	2	1	0

27	Grado de importancia dada a las características de los productos que ofrece AGROBANCO.	3	2	1	0
28	Grado de importancia dada a la diferenciación del producto con respecto a los demás.	3	2	1	0

COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

PUNTAJES

29	Grado de importancia dada al costo de producción y de procesamiento.	3	2	1	0
30	Grado de importancia dada a la efectividad de las utilidades.	3	2	1	0
31	Grado de importancia dada al beneficio líquido.	3	2	1	0
32	Grado de importancia dada a la utilidad bruta sobre las colocaciones.	3	2	1	0
33	Grado de importancia dada a la utilidad neta sobre las colocaciones	3	2	1	0

MUCHAS GRACIAS