



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE  
AGROBANCO Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
GESTIÓN EMPRESARIAL E INCLUSIÓN SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**PALOMINO REINA, LUIS ALFREDO**

**ASESOR:**

**HERNÁNDEZ CELIS, DOMINGO**

**JURADOS:**

**BEDON SORIA, YSABEL TEÓFILA**

**AMBROSIO REYES, JORGE LUIS**

**PATRICIO APARICIO, SANTIAGO SATURNINO**

**LIMA- PERÚ**

**2021**

**DEDICATORIA:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado.  
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor.  
Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE AGROBANCO Y SU  
EFECTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL”**

**ÍNDICE**

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice	4
Resumen	10
Abstract	11
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Descripción del problema	13
1.3. Formulación del problema	17
1.3.1. Problema general	17
1.3.2. Problemas específicos	17
1.4. Antecedentes de la investigación	18
1.4.1. Antecedentes nacionales	18
1.4.2. Antecedentes internacionales	26
1.5. Justificación de la investigación	29
1.6. Limitaciones de la investigación	30
1.7. Objetivos de la investigación	31
1.7.1. Objetivo general	31
1.7.2. Objetivos específicos	31

1.8. Hipótesis de la investigación	32
1.8.1. Hipótesis general	32
1.8.2. Hipótesis específicas	32

## **II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Marco conceptual	33
2.1.1. Evaluación de indicadores de gestión	34
2.1.2. Desarrollo empresarial	47
2.2. Marco conceptual de las dimensiones de las variables	53
2.2.1. Dimensiones de evaluación de indicadores de gestión	53
2.2.2. Dimensiones de desarrollo empresarial	59

## **III: MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	65
3.1.1. Tipo de investigación	65
3.1.2. Nivel de la investigación	65
3.1.3. Métodos de la investigación	65
3.1.4. Diseño de la investigación	66
3.2. Población y muestra de la investigación	66
3.2.1. Población de la investigación	66
3.2.2. Muestra de la investigación	67
3.3. Operacionalización de variables	68

3.4. Instrumentos de la investigación	69
3.5. Procedimientos de la investigación	70
3.6. Análisis de datos de la investigación	71
3.7. Consideraciones éticas	72

#### **IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	78
4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la variable independiente	78
4.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la variable dependiente	89
4.2. Contrastación de hipótesis de la investigación	99
4.2.1. Contrastación de la hipótesis general	99
4.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas	101

#### **V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Discusión del resultado de la variable independiente	107
5.2. Discusión del resultado de la variable dependiente	107

#### **VI. CONCLUSIONES**

6.1. Conclusión general	108
6.2. Conclusiones específicas	108

#### **VII. RECOMENDACIONES**

7.1. Recomendación general	109
7.2. Recomendaciones específicas	109

## **VIII. REFERENCIAS**

Referencias	110
-------------	-----

## **IX. ANEXOS**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	113
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	114
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	118
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	127
Anexo No. 5: Definición de términos	128

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado de la investigación	78
Tabla 2 Resultado de la investigación	80
Tabla 3 Resultado de la investigación	81
Tabla 4 Resultado de la investigación	82
Tabla 5 Resultado de la investigación	83
Tabla 6 Resultado de la investigación	84
Tabla 7 Resultado de la investigación	85
Tabla 8 Resultado de la investigación	86
Tabla 9 Resultado de la investigación	87
Tabla 10 Resultado de la investigación	88
Tabla 11 Resultado de la investigación	89
Tabla 12 Resultado de la investigación	90
Tabla 13 Resultado de la investigación	91
Tabla 14 Resultado de la investigación	92
Tabla 15 Resultado de la investigación	93
Tabla 16 Resultado de la investigación	94
Tabla 17 Resultado de la investigación	95
Tabla 18 Resultado de la investigación	96
Tabla 19 Resultado de la investigación	97
Tabla 20 Resultado de la investigación	98
Tabla 21 Contrastación de la hipótesis general	99
Tabla 22 Contrastación de la hipótesis específica 1	101
Tabla 23 Contrastación de la hipótesis específica 2	103
Tabla 24 Contrastación de la hipótesis específica 3	105



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultado de la investigación	79
Figura 2 Resultado de la investigación	80
Figura 3 Resultado de la investigación	81
Figura 4 Resultado de la investigación	82
Figura 5 Resultado de la investigación	83
Figura 6 Resultado de la investigación	84
Figura 7 Resultado de la investigación	85
Figura 8 Resultado de la investigación	86
Figura 9 Resultado de la investigación	87
Figura 10 Resultado de la investigación	88
Figura 11 Resultado de la investigación	89
Figura 12 Resultado de la investigación	90
Figura 13 Resultado de la investigación	91
Figura 14 Resultado de la investigación	92
Figura 15 Resultado de la investigación	93
Figura 16 Resultado de la investigación	94
Figura 17 Resultado de la investigación	95
Figura 18 Resultado de la investigación	96
Figura 19 Resultado de la investigación	97
Figura 20 Resultado de la investigación	98

## **RESUMEN:**

**“Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”**, es un aporte académico y profesional, cuyo problema se ha identificado en el desarrollo de dicha entidad financiera. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿De qué manera la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco? Dicho problema ha sido identificado, planteado, descrito y formulado de tal manera de analizarlo y contribuir a la solución correspondiente. Ante la problemática se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: La adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma. La evaluación de indicadores de gestión permitirá obtener amplia información de la situación financiera, económica; con lo cual se facilitará la toma de decisiones que conducirá al desarrollo de Agrobanco. Asimismo, este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la manera como la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco. Dicho objetivo ha sido concretado como se demuestra en las conclusiones del trabajo realizado. Los principales resultados obtenidos son los siguientes: El 90% de los encuestados acepta que la evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco. Asimismo, el 90% de los encuestados acepta que el desarrollo empresarial es el proceso que conduce al Agrobanco a prestar servicios de calidad, estar en mejora continua y alcanzar un alto grado de competitividad institucional.

**Palabras clave:** Evaluación de los indicadores de gestión; desarrollo empresarial y Agrobanco.

## **ABSTRACT**

**"Evaluation of Agrobanco management indicators and their effect on business development"** is an academic and professional contribution, the problem of which has been identified in the development of said financial entity. This problem is expressed in the following question: How can the evaluation of the management indicators contribute to the business development of the Agrobanco? Said problem has been identified, raised, described and formulated in such a way as to analyze it and contribute to the corresponding solution. Faced with the problem, the solution is proposed through the formulation of the hypothesis: The adequate evaluation of the management indicators will contribute to the business development of Agrobanco; by evaluating the business economy, its efficiency and effectiveness. The evaluation of management indicators will allow obtaining extensive information on the financial and economic situation; which will facilitate decision-making that will lead to the development of Agrobanco. Likewise, this work has been oriented to the following objective: Determine how the evaluation of management indicators can contribute to the business development of the Agrobanco. This objective has been specified as shown in the conclusions of the work carried out. The main results obtained are the following: 90% of those surveyed accept that the evaluation of the management indicators will provide elements to specify the business development of the Agrobanco. Likewise, 90% of those surveyed accept that business development is the process that leads the Agrobanco to provide quality services, be in continuous improvement and achieve a high degree of institutional competitiveness.

**Keywords:** Evaluation of management indicators; business development and Agrobanco.

# I. INTRODUCCIÓN

La investigación denominada “Evaluación de los indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial” ha identificado el problema en el desarrollo empresarial y se propone a la evaluación de los indicadores de gestión de Agrobanco como la opción para solucionar dicho problema.

La evaluación de los indicadores de gestión de Agrobanco consiste en analizar los indicadores sobre economía empresarial, como eficiencia y eficacia empresarial; de tal modo que se obtenga los indicadores más eficientes que serán adecuadamente interpretados y recomendados a los responsables de la gestión para que tomen las mejores decisiones y de ese modo contribuir a la mejora de la calidad de servicios de la entidad; ello conllevará a entrar en un proceso de mejora continua hasta lograr un alto grado de competitividad; todo lo cual se traduce en desarrollo empresarial.

## 1.1.Planteamiento del problema

“Evaluación de los indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial” es el aporte profesional y académico que se ha planteado desde el punto de vista analítico.

El método analítico es utilizado para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos; no sólo sirven a estudiantes y profesionales de cualquier área, si no también, su forma y metodología pueden ser de gran utilidad para describir detalladamente los efectos como las causas del problema e incluso el pronóstico y el control de este.

En relación con dicho método es precisamente la efectividad y precisión que tiene dicho método para aplicar la imparcialidad de diagnosticar procesos de evaluación de tipo financiero, económico, patrimonial y comercial de las empresas.

El método analítico permite analizar procesos para indagar las causas, sus efectos y finalmente, luego de llegar al origen, presentar propuestas para resolverlos. Para esto, se descomponen diferentes partes del problema para investigarlos por separado y posteriormente evaluar la interrelación entre ellos, con el objetivo de encontrar el punto crítico y/o los factores que intervienen y generan desviaciones en los procesos.

## **1.2.Descripción del problema**

El problema se ha identificado en el desarrollo empresarial de Agrobanco. Al respecto se tiene que Agrobanco, pese a los grandes esfuerzos de sus directivos, funcionarios y trabajadores en general no viene siendo el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para los pequeños productores agropecuarios; de este modo la entidad no ha podido promover y facilitar el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú en la magnitud que estos lo necesitan, lo cual es más evidente en la coyuntura pandémica que se vive en el presente año. Agrobanco debería estar enfocado en la inclusión financiera de los pequeños productores agropecuarios, de manera individual y/o asociada, pero al afrontar problemas en su desarrollo empresarial solo viene cumpliendo parcialmente este encargo de su Ley de creación. Tampoco se ha podido promover la asistencia técnica, asociatividad y bancarización rural en la magnitud que se necesita; todo lo cual ha quedado evidenciado en esta coyuntura pandémica que ha desnudado la real situación en esos puntos como en otros. Agrobanco debería estar comprometido con el desarrollo de la agricultura familiar, pero no ha podido cumplir dicho desarrollo en toda su magnitud; al respecto existen reclamos de los agricultores de la sierra, selva e incluso hasta de la costa que no vienen siendo apoyados en el nivel que requieren para concretar sus actividades agropecuarias

En términos de misión empresarial la entidad viene arrastrando la demora en diseñar y brindar productos y servicios financieros, que complementen el desarrollo de la producción, los

negocios y las buenas prácticas agronómicas y ambientales, buscando la inclusión, integración y mayor rentabilidad de los productores agrarios.

Agrobanco realiza una buena labor, pero le falta cumplir objetivos estratégicos tales como incrementar la rentabilidad de la entidad; no ha podido mejorar el calce entre activos y pasivos del Banco; mantiene altos niveles de mora; no ha podido acercar los servicios financieros a los pequeños productores agropecuarios; ha realizado esfuerzos, pero no se ha podido concretar en toda su magnitud la colocación de créditos en un contexto socialmente responsable y de inclusión financiera. Agrobanco ha tenido inconvenientes para mejorar la calidad de servicio que brinda a sus clientes. Asimismo, no se ha podido mejorar la economía, eficiencia, eficacia y transparencia en los procesos empresariales y tampoco se ha concretado la prevención de posibles riesgos por incumplimiento que afecten al Banco.

En términos financieros, la gestión de la empresa medida a través de sus principales ratios financieros mostró los siguientes resultados en el año 2018: Rentabilidad sobre patrimonio (ROEA: utilidad neta anualizada/ patrimonio promedio): Registró una mejora de -72.9% a -44.1%, con relación al año anterior, como consecuencia de las menores pérdidas, asociadas a menores gastos de provisiones. Rentabilidad sobre activos (ROAA: utilidad neta anualizada/activo promedio) Registró una mejora de -20.6% a -12.7%, como consecuencia de menores pérdidas y menores saldos de cartera.

Asimismo, se tiene que mejorar mucho más en términos de economía y eficiencia empresarial; siendo que la eficiencia de gastos administrativos (gastos operativos/margen financiero total): mostró mejora, pues pasó de 269.7% a 166.4%, debido a menores gastos en relación a la reducción del margen financiero.

Agrobanco afronta problemas de solvencia empresarial; por cuanto disminuyó el indicador de solvencia patrimonial, haciendo que el ratio pase de 3.17 a 1.56, como consecuencia del incremento de capital y la reducción del fondeo. Este ratio viene reduciéndose desde el 2016,

debido a los resultados negativos obtenidos. En lo que respecta al ratio de capital global, expresado como el patrimonio efectivo sobre los activos ponderados por riesgos, éste ha venido incrementándose como consecuencia de los aportes de capital recibidos de parte del accionista. En términos de cobranzas y recuperaciones de créditos en el año 2018 ascendieron a S/ 536 millones, de los cuales el 85% provinieron de créditos en situación vigente. En lo que respecta a los créditos por tipo de clientes, el 73% de las cobranzas y recuperaciones provinieron de la cartera minorista. Las deficiencias de las acciones de cobranzas y recuperaciones se sustentan en la falta de implementación de un Plan de Recuperaciones, el cual incluya la contratación de gestores de recuperaciones para la cartera minorista y de estudios de abogados para la cartera no minorista.

El financiamiento para el año 2018 se redujo pero no lo suficiente en S/ 572 millones, debido principalmente a la cancelación de préstamos con COFIDE S/ 194 millones, CITIBANK NA S/ 141 millones, BLADDEX-ICBC S/ 64 millones, CAF por S/ 50 millones, Banco de la Nación S/ 48 millones, y AFD S/ 35 millones, entre los principales, con recursos obtenidos por las cobranzas y recuperaciones de créditos y el aporte de capital de S/ 80 millones.

Los ingresos por interés en el ejercicio 2018 alcanzaron los S/ 141 millones, que aumentaron en 34% respecto al ejercicio del 2017 que alcanzó los S/ 105 millones, lo que ocasionó que el Margen Bruto se ubique en S/ 25 millones, un resultado mucho menor respecto a lo que se obtuvo en diciembre del 2016 (S/ 119 millones). Lo anterior ubicó al Margen Financiero Bruto en 23.8% superando la meta de 10.45% proyectada en el Plan Operativo Anual (POA) a diciembre 2017; aunque pudo ser mejor.

Al cierre de 2018 la cartera totalizó S/ 966 millones de los cuales el 62% correspondió a deudores No Minoristas y el restante 38% a deudores minoristas, respecto a diciembre 2017 la cartera ha disminuido en S/ 480 millones, pudiendo haber sido mejor, principalmente es explicado por la Transferencia de Cartera de Café por Disposición Complementaria de la Ley

N° 30893, por el monto de S/ 146 millones y por la Cesión de Derecho con COFIDE por el monto de S/ 16 millones para los clientes No Minoristas Cultivos Ecológicos, ICCGSA y Flora Lima.

La morosidad de la cartera total asciende a 67.02%, siendo la mora de los minoristas de 50.86% y en el caso de los no minoristas de 76.84%.

La situación problemática antes descrita es factible de revertir en Agrobanco; mediante la información que proporcione la evaluación de indicadores de gestión en forma oportuna, de tal modo que permita tomar decisiones bien informadas y con resultados más adecuados para la entidad; con lo cual si será factible no solo diseñar si no realmente brindar productos y servicios financieros, que complementen el desarrollo de la producción, los negocios y las buenas prácticas agronómicas y ambientales, buscando la inclusión, integración y mayor rentabilidad de los productores agrarios del Perú.

El desarrollo empresarial del Agrobanco se refiere al progreso que experimentará la empresa como consecuencia de su evolución en la calidad de sus productos financieros, al conseguir una mejor imagen corporativa, al consolidar una posición competitiva determinada, alcanzar un excelente ambiente de trabajo o convertirse en una empresa socialmente responsable con la información de la evaluación de indicadores de gestión.

Agrobanco debe dedicarse exclusivamente a su actividad principal o clave (core business), para lo cual debe utilizar estrategias de externalización de actividades, estrategias de downsouzing o decrecimiento de actividades si fuera el caso y estrategias de outsourcing o subcontratación para reducir costos y gastos, entre otras; todo lo cual forma parte del proceso de desarrollo empresarial.



### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

¿En qué medida la evaluación de la economía empresarial podrá facilitar el Desarrollo empresarial del Agrobanco?

¿De qué forma la evaluación de la eficiencia podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco?

¿De qué manera la evaluación de la eficacia podrá incidir en el desarrollo empresarial del Agrobanco?

## **1.4. Antecedentes**

### **1.4.1. Antecedentes nacionales**

Según (Serra & Zúñiga, 2000) señalan que:

Las costosas crisis financieras y, en particular, los profundos problemas financieros que desencadenaron la crisis asiática han replanteado la necesidad de revisar y mejorar los sistemas de vigilancia y mecanismos de supervisión del sistema financiero. Este contexto no sólo surge por la necesidad de ciertos países de corregir sistemas bancarios débiles, sino que dicha preocupación, con respecto a la solidez de las instituciones bancarias, ha abarcado países en donde si bien la posibilidad de una propia crisis es remota, la posibilidad de un contagio podría ser alta. El impacto de una crisis bancaria tiene una fuerte repercusión en el sector real, monetario, fiscal y externo de las economías. Asimismo, pone en riesgo los programas de estabilización puestos en marcha en países emergentes.

Según cálculos de Caprio & Klingebiel (1996) la crisis bancaria más severa en países industrializados fue la de España (1977-85) con un costo de 17% del PBI. En el caso de países en desarrollo, las más costosas han sido Argentina (25% del PBI), Venezuela (18% del PBI) y México (12-15% del PBI).

De esta manera, si se reconoce que una posición adecuada de la política macroeconómica, necesaria para lograr estabilidad, es improbable que sea sostenible a menos que sea apoyada y sustentada por condiciones microeconómicas adecuadas, la necesidad de contar con un sistema financiero sólido debe ser una de las principales tareas de los hacedores de política y de las autoridades reguladoras.

A lo largo de los años, los economistas han desarrollado una serie de teorías económicas para explicar la solidez de los mercados financieros. Mientras los primeros estudios resaltaban el papel jugado por los movimientos en los fundamentos como el origen de

fragilidad y crisis financiera, los estudios recientes han subrayado el rol de las asimetrías de información y las expectativas de los inversionistas para explicar el comportamiento de los mercados financieros. En una crisis financiera interviene un gran número de variables que pueden agruparse en tres etapas: en la primera se deben estudiar los orígenes; en la segunda, las medidas que las autoridades toman inicialmente al estallar la crisis y, en la tercera, los mecanismos de solución de estas. Sobre la base a las experiencias de 22 países en los últimos 20 años, Del Villar, et. al. (1998) concluye que las crisis financieras no son consecuencia de un fenómeno específico, sino que su origen puede deberse a un conjunto de factores que ocurren de forma simultánea y se retroalimentan para gestarla.

Para (Michael & Ricardo )

Entre estos factores, la experiencia señala los shocks internos y externos, la implementación de los programas de estabilización, la desregulación financiera y la apertura de la cuenta de capitales. Por otro lado, cuando se quiere entender una crisis que involucre a una parte sustancial del sistema bancario, concentrar el análisis sólo en las características de las instituciones afectadas es incompleto y potencialmente erróneo.

Una metáfora puede ser de utilidad: una cadena se rompe en el eslabón más débil, pero esto no significa que las fallas específicas en dicho eslabón expliquen del todo porqué la cadena se rompió: también se debe entender qué causó la tensión en la cadena

Esta puede ser originada por factores de la economía, en particular por el desarrollo macroeconómico. Así, cuando las fuerzas macroeconómicas afectan al sistema bancario, los bancos más débiles son los más propensos a fallar; en consecuencia, es tanto la tensión como la debilidad individual de cada banco las que causan las fallas. Otras teorías señalan el rol de la confianza de los depositantes en el sistema bancario.

En el estudio de Diamond & Dybvig (1983) se considera que:

La potencial presencia de múltiples equilibrios en los mercados financieros. Al ser los bancos ilíquidos por naturaleza, es posible que, ante la falta de confianza por parte de los depositantes, el buen equilibrio no es el único equilibrio y por tanto el sistema bancario puede encontrarse ante un equilibrio que implique una corrida bancaria. La caída de la confianza en los bancos, como un factor contra la estabilidad del sistema bancario, puede desatar la interrupción de la cadena de pagos, del sistema monetario y una reducción en la producción.

Por otro lado, Honohan (1997) señala que:

Las crisis financieras son producto de un cambio de régimen que altera la naturaleza, escala, frecuencia y los patrones de correlación de los shocks a la economía y al sistema financiero. Este cambio de régimen, externo a las políticas de los bancos, incrementa la vulnerabilidad del sistema, sea alterando los incentivos que enfrentan los bancos, incrementando el riesgo de sus estrategias o introduciendo nuevas reglas de juego. El problema surge cuando el grado de incertidumbre no es percibido por los participantes en el mercado o por las autoridades, quienes subestiman las posibles contingencias y continúan operando sobre la base de reglas y procedimientos que fueron adecuados en el entorno anterior, pero que no concuerdan con las nuevas circunstancias.

Así mismo (Shack, 2002) considera que:

La implementación de acciones encaminadas a conseguir una Administración Pública orientada hacia el logro de resultados es algo relativamente nuevo en el Perú, por lo que, durante el desarrollo de dichas tareas, la propia dinámica y experiencia que se generará,

así como los avances de otros países serán muy importantes para mejorar la gestión pública peruana. En la actualidad, si bien no se dispone de cuantificaciones precisas sobre la calidad de la ejecución del gasto público, hay evidencia significativa de que se podrían mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad de este.

La importancia del control de gestión sobre los programas y una permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos públicos, no sólo se sustenta en la escasez de estos, sino también en el reconocimiento del derecho que poseen los ciudadanos, como contribuyentes y usuarios de los servicios públicos a conocer el destino e impacto de dichos recursos y a ser tratados como “clientes” cuya satisfacción es de particular importancia. En esta medida, resulta necesario diseñar instrumentos de medición (o de aproximación) de los resultados obtenidos por los programas que conforman el gasto público a fin de avanzar hacia una cultura de programación multianual y de gestión por resultados que contribuirá a mejorar los niveles de Gobernabilidad Fiscal, más allá de las consecuencias directas en la mejora de la ejecución del gasto público y sus niveles de economía, eficiencia, calidad y eficacia en el logro de sus propósitos.

Entre tanto (Molina, 2002) dice que:

Habiendo revisado el tema de gestión dentro de las organizaciones e identificando dentro de ella la importancia de la información en un entorno cambiante y dinámico propios de la era de la información y de la competencia global, los indicadores numéricos se convierten en instrumentos básicos para medir la gestión sobre la base de indicadores, sin los cuales no sería posible administrar el mejoramiento de esta. En este sentido entra a jugar un papel importante la calidad, porque lleva hacia una gestión por procesos los cuales están orientados hacia la consecución de las metas de la empresa en su conjunto

y son controlados por las mediciones hechas sobre sus efectos a través de indicadores de gestión, que permiten a la alta gerencia medir el logro de los objetivos organizacionales. Lo anterior permite identificar claramente en los indicadores de gestión para las empresas estatales a fin de ser una herramienta importante para medir variables cuantitativas y cualitativas asociadas a alguna actividad dentro y fuera de la organización (entorno, mercado, cliente), a través de las cuales es posible observar situaciones y tendencias de cambio producidas con respecto a las metas esperadas, lo cual se resume en que “los indicadores son un medio no un fin” (González, 2004, pág. 38) que permiten obtener información para la mejora continua.

En cambio (González, 2004, pág. 35):

De este modo la alta dirección busca recopilar información que permita hacer el seguimiento y análisis de su gestión en un determinado periodo, para que de esta forma se puedan identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que serán el insumo para los planes de mejoramiento de la organización.

De ahí que la labor de definir indicadores de gestión dentro de la banca estatal es un trabajo que se debe llevar a cabo de manera precisa, a fin de que el seguimiento a los resultados con el uso de estos sea realmente eficaz para el funcionamiento de la entidad.

A continuación, se recomienda tomar en cuenta 10 reglas de oro para definir indicadores

1. Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera del departamento.
2. Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir.
3. Los indicadores de resultado deben tener en cuenta a los clientes internos.
4. Analizar la posibilidad de medir tiempos de ciclos y procesos.
5. Analizar indicadores de la competencia.

6. Implantar una cultura de medición en la empresa.
7. Utilizar solo los indicadores que sean de interés de la organización.
8. Involucrar al equipo en la definición del indicador.
9. Analizar la eficacia de cada indicador.
10. Eliminar o cambiar aquellos indicadores que lo precisen.

Según (Aragón, , Fernández, Quintero, & Zapata, 2017) concluye que:

El análisis estratégico ha permitido identificar 10 estrategias que deben ser implementadas para lograr los objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión establecida, las cuales son: 1) Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). 2) Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes, en que se brinde asesoría y capacitación. 3) Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, y potenciar el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil).

- 1) Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- 2) Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
- 3) Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta Mi Viejito).

- 4) Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de 207 atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- 5) Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.
- 6) Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, mediante la aplicación de tecnologías Fintech.
- 7) Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.
- 8) Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.

Para (Soriano & Siancas, 2016) concluye que:

Para el caso de la entidad bancaria investigada, se concluye que se logró determinar que la calidad de servicio impacta positivamente en la satisfacción del cliente, en 0.143 para el caso de percepción de los clientes y 0.071 para el caso de expectativas, según el modelo obtenido que posee un grado explicación de 91.6%. 2. Se logró analizar la satisfacción general, concluyendo que la satisfacción es baja en todas las agencias, mostrando diferencia significativa entre lo percibido y lo esperado. Además, tres agencias presentan niveles elevados de insatisfacción: Mayorista Vallejo, Trujillo y Trujillo Matriz.



Según (Berrospi, 2011)

El nuevo Acuerdo de Capitales "Basilea 11", señala que se ha demostrado, a partir del cuestionario realizado a las entidades financieras que existe una carencia de componentes metodológicos cualitativos y cuantitativos y que en muchos casos la metodología no es lo suficientemente madura y que:

- 1) Si bien el mercado de riesgo operativo aún está en etapa de desarrollo y madurez, lo cierto es que existen dificultades e inconvenientes en su implementación, entre los cuales se encuentra, después de la cultura de la empresa, la falta de un marco metodológico acorde.
- 2) La base de una metodología de gestión de riesgos es el establecimiento de un Marco de Gestión Integral de Riesgo Operativo, el cual, debe considerar la composición de los elementos estratégicos y de organización entre los cuales destacan la estructura organizativa, la definición de un modelo general, así como las políticas y la metodología propiamente dicha.
- 3) El enfoque metodológico cualitativo, en cuanto al uso de herramientas, no tiene una única receta para gestionar sus riesgos, es posible trabajar en un enfoque mixto en el que se conjuguen diversas herramientas como las autoevaluaciones, los mapas de riesgo e indicadores entre los principales.
- 4) En el enfoque metodológico cuantitativo, según el marco legal, el método del indicador básico no tiene exigencias para su uso como si lo tienen los métodos estándar o avanzado y que requieren autorización previa del Supervisor, quien revisa el modelo, así como los requisitos cuantitativos y cualitativos como el hecho de tener una estructura organizativa que incentive y promueva la gestión del riesgo operativo.

Para (Morales, 2014), señala que:

Si bien es cierto, actualmente los bancos han hecho esfuerzos por extender sus servicios y productos financieros, aún no han logrado llegar a sectores tan importantes que dinamizan la economía nacional como: microempresas, sectores socioeconómicos marginales, por ejemplo. Sin embargo, podemos notar que en el sistema financiero existe una especie de “exclusión” hacia estos sectores y empresas pues se nota una concentración de depósitos, préstamos y patrimonio que no va dirigida hacia este tipo de empresas. Se pudo concluir que las tasas de interés activas que las entidades financieras vienen aplicando en sus servicios y productos bancarios siguen siendo elevadas y no permiten que los sectores emergentes accedan a este tipo de créditos y respecto de la situación del encaje bancario, el Banco Central de Reserva del Perú impone una tasa de encaja que es muy elevada e impide que las entidades financieras coloquen sus productos o servicios a tasas competitivas y accesibles.

#### **1.4.2. Antecedentes internacionales**

Según (Caraballo, 2015) señala que:

Los resultados obtenidos indican que la planificación ni la coordinación administrativa son tomadas como herramientas de gestión financiera, dejando de lado la fase más importante del proceso administrativo que soporta la toma de decisiones. Sin embargo, si son tomados en cuenta los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales como herramienta frecuente. Ahora bien, los resultados indican igualmente que los indicadores financieros no son utilizados por la organización y en consecuencia la información que de ellos se desprenda no es tomada en consideración al momento de tomar decisiones. Adicionalmente, se afirma que los factores macroeconómicos son

igualmente ignorados en el proceso financiero de toma de decisiones estratégicas y no son considerados mecanismos de control ni evaluación de la gestión financiera.

Para (Beatriz, 2016) concluye que:

Tal como se afirmaba al comienzo de esta tesis, el entorno económico actual plantea importantes desafíos en cuanto a lograr el crecimiento y la mejor inserción en el mundo, mejorando la gestión y el control de las organizaciones. Esto implica que las grandes y pequeñas decisiones sean tomadas en forma eficiente. En este sentido, el desarrollo del Sistema Financiero y los potenciales riesgos asociados a él, tienen un impacto trascendente sobre el desempeño de la economía. En la actualidad se considera muy importante la estimación de la eficiencia en el Sistema bancario dado que la mejora de esta en el sector contribuirá a potenciar el desarrollo económico global.

En este trabajo de Tesis se propuso estudiar la eficiencia del Sistema bancario argentino mediante métodos no paramétricos con un enfoque multiperíodo, utilizando una medida de evaluación integral elaborada utilizando cuentas de los Estados Contables de las Entidades. Medida alternativa a los ratios financieros utilizados en la práctica bancaria para medir el desempeño de los Bancos.

Según (Carrasco, 2011):

La metodología cuenta con fundamentos conceptuales adecuados para el trabajo de la calidad, aunque no tenga siempre los instrumentos idóneos para su implementación, identificando problemas como: nula priorización sistemática, baja exactitud en la clasificación del grado evolutivo de los procesos y un incipiente sistema de costeo de los procesos que mida su gestión en términos financieros transgrediendo la medición de su eficiencia operativa. 2. Es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos

procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos; sin embargo, su actual planteamiento arriesga la reputación confiabilidad de esta herramienta debido a lo subjetivo de sus resultados. Es imperativo pues se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de subutilizar recursos y tiempo, pues es probable que en el comienzo la atención de la organización se centre en ver la obtención resultados que avalen su existencia.

Para (Merino, 1999):

Del contexto del sector, definido en la introducción, del análisis documental y de los análisis descriptivos y explicativos de la encuesta realizada que se resumen en las siguientes conclusiones se deduce que el nivel de cultura financiera de los madrileños ha evolucionado, conllevando un incremento de los niveles de exigencia respecto de las entidades en aspectos como los relacionados con la calidad de servicio y condiciones económicas de las transacciones y que las entidades han realizado enormes esfuerzos y comprometido cuantiosos recursos en sintonizar con la onda de la clientela, intentando diferenciarse por la calidad del servicio. Ello ha llevado a la consecución de unos estándares de mercado aceptables para el conjunto de la clientela y a la determinación del potencial diferenciador de la calidad de servicio, dejando de ser ésta la cualidad principal para ganar la batalla del cliente.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

El presente estudio se justifica ya que de acuerdo con Vidal (2004) los indicadores de gestión tienen como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados. Pueden ser definidos como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; intervienen en un proceso que permite analizar el desarrollo de la gestión y cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización. Dichos indicadores pueden ser de tres tipos: indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

En este contexto, la mayoría de las organizaciones actuales y mayormente las empresas estatales miden su desempeño centradas generalmente en indicadores financieros que reflejan la historia de su actuación en un periodo determinado, expresando así mismo las medidas correctivas de valor en el futuro.

Su importancia radica en que la entidad debe tener presente que hoy en día para ser exitosas y competitivas en el mercado financiero, deberá tener en cuenta el análisis y evaluación de sus indicadores; así como una efectiva asignación de los recursos humanos, económicos y financieros permitiendo el logro pleno de los propósitos empresariales, teniendo en cuenta su relación entre variables que admita observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y objetivos propuestos. Dicho análisis y comparación permitirá observar la situación y las tendencias de evolución de la situación esperada. El estudio sirve además como una motivación personal y profesional.

## 1.6.Limitación de la Investigación

- 1) **Delimitación Espacial:** Lima Metropolitana- Agrobanco San Isidro
- 2) **Delimitación Temporal:** El estudio considera el período del 2015 al 2017.
- 3) **Temática y Unidad de Análisis:** El estudio considera, elementos referidos a bases teóricas, especializadas, conceptuales, legales y técnicas para dar respuesta a las interrogantes planteadas, así como información valiosa de la población involucrada en la temática.
- 4) **Limitaciones de la Investigación:** El planteamiento del problema del estudio de investigación tal como ha sido planteado y delimitado, al ser poco flexible no es posible que puedan abordarse otros aspectos y sólo se busca obtener respuesta al planteamiento de las variables propuestas, el análisis de los indicadores y las dimensiones que se establecen.
- 5) El **diseño de la investigación** ha sido estructurado y predeterminado permitiendo que este solamente recoge una estadística de datos generales y las actividades que se ejecuten y puedan incluirse en la investigación a fin de conocer los objetivos, utilizando las bases teóricas de las temáticas especializadas.

## **1.7.Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la manera como la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- 1) Establecer en qué medida la evaluación de la economía empresarial podrá facilitar el Desarrollo empresarial del Agrobanco.
  
- 2) Determinar la forma como la evaluación de la eficiencia podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco.
  
- 3) Establecer la manera como la evaluación de la eficacia podrá incidir en el desarrollo empresarial del Agrobanco.

## **1.8.Hipótesis**

### **1.8.1. Hipótesis General**

La adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma.

### **1.8.2. Hipótesis Específicas**

- 1) La evaluación de la economía empresarial facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.
  
- 2) La evaluación de la eficiencia contribuye significativamente al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.
  
- 3) La evaluación de la eficacia incide significativamente en el desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.



## **II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco conceptual**

#### **2.1.1. Evaluación de los indicadores de gestión**

Para (Álvarez , 2017):

La evaluación de indicadores de gestión viene a ser la obtención de información especializada sobre determinados aspectos de las empresas como su economía, eficiencia, eficacia; pudiendo ser también liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; como nivel de colocaciones, nivel de morosidad, etc. Al respecto, un indicador de gestión se define como “una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados”. De igual forma, Beltrán (2008) establece que los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presenten agrupados. Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Por su parte, Domínguez (2005) señala que un indicador de gestión es un indicador de control que sirve para conocer en que partes se presentan algunas dificultades y en donde deben hacerse las correcciones que permitan mejorar.

Por tanto, el indicador de gestión se constituye en una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales.

## **Tipos de indicadores de gestión**

De acuerdo con Vidal (2004):

Los indicadores de gestión tienen como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados. Pueden ser definidos como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; intervienen en un proceso que permite analizar el desarrollo de la gestión y cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización. Dichos indicadores pueden ser de tres tipos: indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Por su parte Serna (2008) comenta que

Los indicadores de gestión son una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas; además menciona que pueden ser valores, unidades, índices y series estadísticas; además agregan valor cuando se presentan agrupados. Los indicadores de gestión pueden ser de tres tipos: de eficiencia, de eficacia y de efectividad.

De igual manera, García (2005) señala que:

Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para cualquier empresario, ya que permite medir los procesos de la organización e identificar su potencial de mejora. También permiten evidenciar cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica. Los indicadores de gestión se dividen en tres grupos: indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Según, Serna (2008):

Las actividades suelen medirse con parámetros que orientados a la toma de decisiones son signos para hacer seguimiento a la gestión, así se asegura que las actividades se desarrollen correctamente y permiten evaluar los resultados de una gestión respecto a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Estas premisas son conocidas como indicadores de gestión, de los cuales se generan beneficios tales como: monitoreo del proceso, satisfacción del cliente, gerencia del cambio y benchmarking.

De igual modo, Beltrán (2008) expresa que:

Los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. Entre los beneficios que aportan los indicadores de gestión a través de su aplicación en las organizaciones, se especifican los siguientes: Satisfacción del cliente, monitoreo o seguimiento del proceso, benchmarking o mercado comparativo y gerencia del cambio.

A su vez, Domínguez (2005) argumenta que:

Los indicadores de gestión resultan de una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión. Contar con un sistema de

indicadores en la empresa, genera un conjunto de beneficios entre los cuales se encuentran: Satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking y la gerencia del cambio.

Para Muñiz y Monfort (2005):

El cuadro de mando integral o “balanced scorecard” es el proceso que traduce los objetivos estratégicos en resultados medibles y monitoreables. La utilización de este instrumento permite a la dirección enfocarse en lo más importante para lograr los objetivos estratégicos predichos. Los objetivos estratégicos estarán enlazados entre sí por las relaciones de causa y efecto de las diferentes configuraciones.

En este orden de ideas, las perspectivas son las dimensiones clave de la empresa, permiten relacionar objetivos de todas las áreas. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, al igual que entre los resultados deseados y las iniciativas para conseguirlos puede haber más o menos perspectivas.

Por su parte, (Hernández,, Fernández, & Baptista, 2006) exponen que:

El cuadro de mando integral o score cards es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección y el control de la administración general de una empresa. Siguiendo con Hernández y Rodríguez (2006) en la actualidad las empresas utilizan el concepto de monitoreo (seguimiento) para observar las principales variables que determinan la eficacia de la ejecución (performance) y rastrear resultados en forma continua de las áreas de funcionamiento de la empresa mediante indicadores o coeficientes:(a), Finanzas-

utilidades, (b), Operaciones-calidad, (c), Mercado-satisfacción de clientes/usuarios, y (d), recursos humanos y aprendizaje.

A su vez, Rampersad (2005) señala que:

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas, y las acciones de mejoras. El cuadro de mando integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión traduciéndola sistemáticamente en acciones. Los elementos del cuadro de mando integral se establecen según varias perspectivas que son categorías concluyentes de los resultados empresariales. Hay varias áreas de resultado que son clave para el cuadro de mando integral, según las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son propias de la empresa y de las que se tienen los resultados, tales como cuota de mercado, finanzas, clientes, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, procesos internos, entre otros.

(Díaz, 2013) señala que:

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad es el enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Esto significa que las decisiones deben basarse en el análisis de datos y de la información disponible. Para realizar este proceso de forma eficaz y eficiente, debe disponerse de datos medidos de forma sistemática, periódica y precisa, que además deben estar organizados y dispuestos para la lectura y el análisis por los distintos miembros de la organización, según su jerarquía.

Esto es un sistema de indicadores. En general, existe un cierto acuerdo sobre la necesidad de tener en cualquier organización algún tipo de sistema que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

La forma de hacerlo es a través de indicadores que habitualmente no se manejan de forma individual sino configurando. En los últimos años el uso de modelos de gestión como las normas ISO, el modelo de excelencia EFQM (el modelo de la European Foundation for Quality Management) o herramientas como el Balance Scorecard entre otros, han potenciado el uso de indicadores.

Todos los modelos de gestión de la calidad tienen en común el enfoque por procesos y este enfoque incluye como uno de sus elementos esenciales el uso de indicadores. Por otra parte, los sistemas de adquisición y almacenamiento de datos que ofrecen las actuales tecnologías de la información y comunicación ha facilitado la creación de sistemas de información como herramienta de apoyo a la gestión de todo tipo de indicadores.

Por otra parte, los sistemas de adquisición y almacenamiento de datos que ofrecen las actuales tecnologías de la información y comunicación ha facilitado la creación de sistemas de información como herramienta de apoyo a la gestión de todo tipo de indicadores. Sin embargo, existe un fuerte debate sobre su construcción y uso, debido a las posiciones opuestas acerca de estas cuestiones, desde los que apoyan el uso indiscriminado de los indicadores como elemento clave para la toma de decisiones hasta los que los califican como inútiles y hasta perjudiciales. Existen varias razones que alimentan esta controversia:

En primer lugar, los indicadores son descripciones parciales del fenómeno que se pretende medir, por tanto, simplifican o reducen la realidad; si se ha realizado un adecuado diseño de ellos y una cuidadosa recolección de los datos, los indicadores

pueden representar la realidad del mismo modo que lo hacen los mapas, que no recogen todos los detalles, pero pueden servir de ayuda y de guía en la búsqueda de los caminos deseados.

Por otra parte, los indicadores deben estar perfectamente alineados con los objetivos de la organización; así pues, la identificación precisa de los objetivos de la organización es un requisito previo imprescindible para cualquier tipo de evaluación mediante indicadores.

Finalmente, suele ser muy tentador medir lo que es fácil en lugar de lo que es relevante para la evaluación y esto acaba produciendo sesgos entre lo que se mide y lo que se pretende medir. }

En esta línea, en el informe “Indicators of programme quality” de 1996 del Higher Education Quality Council de Reino Unido se establecía esta comparación sobre los indicadores:

Son como los explosivos, en que pueden ser usados de forma destructiva o constructiva. Si fuesen productos químicos habría que calificarlos de inestables, no en el sentido de que cambien con cierta facilidad, sino en el sentido de que deben ser usados con extrema precaución, dado que una manipulación indebida puede provocar efectos no deseados”. A pesar de todas estas consideraciones, la realidad nos muestra que las organizaciones que usan de manera adecuada los sistemas de indicadores se benefician enormemente de sus ventajas y obtienen mejores resultados que las organizaciones que no los usan. Pero, como ocurre con otras muchas herramientas, los sistemas de indicadores se han de diseñar, mantener y utilizar para la toma de decisiones con prudencia y sensatez. En general, el grado de desarrollo de un sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de la organización. De hecho, la calidad de las decisiones que se toman está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada. Por último, habría

que señalar que los indicadores y los sistemas de indicadores son herramientas valiosísimas, pero constituyen un elemento más en los procesos de toma de decisiones y no pueden sustituir de forma automática el proceso de valoración de los resultados de una organización por parte de los agentes implicados.

La norma UNE 66.175 (2003):

Lo define como “Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”. También se ha definido como “un parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos”. Sizer (1992) lo definió como “una afirmación cuantificada sobre los recursos utilizados o los resultados obtenidos en áreas relacionadas con los objetivos especificados en una determinada empresa”. En estas definiciones se encuentran algunos conceptos clave como recursos, procesos, resultados y objetivos, asociando a ellos los indicadores por lo que cabe distinguir entre indicadores según lo que pretenda medir. Pero cualquier indicador, independientemente del tipo que sea o lo que quiera medir debe definirse de forma precisa especificando:

- La unidad de medida
- Los elementos que lo componen
- El origen de los datos
- La periodicidad con que se mide
- El proceso matemático seguido
- El significado que debe darse al resultado numérico final

Propiedades de los indicadores. - Los indicadores deben cumplir las siguientes propiedades



- **Pertinencia:** unos indicadores deben reflejar los rasgos distintivos que identifican y caracterizan al fenómeno que pretenden describir.
- **Validez:** de forma resumida, se dice que hay validez cuando el indicador mide lo que dice medir.
- **Fiabilidad:** los indicadores deben producir medidas estables y replicables.
- **Comparabilidad:** entre mediciones realizadas a objetos distintos o en el mismo objeto en distintos momentos.
- **Comunicabilidad:** los indicadores deben ser fácilmente entendibles por los distintos grupos de interés implicados.
- **Resistencia a la manipulación.**
- **Factibilidad:** los indicadores deben poderse calcular en distintos momentos y para distintos objetos.
- **Economía:** tanto en la recogida de datos o generación como en el procesamiento.
- **Vinculación con los objetivos:** cada tipo de objetivo debe tener asociado claramente sus indicadores y éstos deben ser los adecuados a su naturaleza.

Propiedades de un sistema de indicadores. - Habitualmente los indicadores no se manejan de forma individual sino formando parte de sistemas estructurados de indicadores. Es deseable que estos sistemas tengan a su vez determinadas propiedades, adicionalmente a las que deben poseer los indicadores individualmente.

- **Complejidad:** el sistema de indicadores en su conjunto debe reflejar la totalidad del objeto de la medición, donde cada indicador representa parcialmente un aspecto de ese objeto.
- **Pertinencia:** del mismo modo que cada indicador debe ser pertinente en el aspecto concreto que pretende medir, el sistema en su totalidad debe serlo también.

- Simplicidad: pero a pesar de que el sistema deba ser completo y pertinente, debería ser también lo más reducido posible en número de indicadores y éstos a su vez lo más simples posibles.
- Utilidad: debe responder a los intereses de los distintos grupos implicados proporcionando una herramienta útil de apoyo a la toma de decisiones.

Aparte de estas propiedades, los sistemas de indicadores deben estar aceptados por los agentes implicados por lo que es muy importante la participación de todos ellos en el diseño.

### **Indicadores de Gestión de Agrobanco**

Según la Memoria Institucional de Agro banco 2017(Lima), hace referencia en el capítulo IX. Indicadores de Gestión, que estos están referidos entre otros a:

**Aumento de capital:** En el año 2017, Agro banco recibió un aporte de capital por S/ 150 MM, el cual buscaba fortalecer su patrimonio que se encontraba debilitado por las pérdidas acumuladas del ejercicio 2016 y los resultados del ejercicio 2017. Por otro lado, el aporte de capital también permitiría re perfilar los pasivos, buscando reducir al gasto financiero con menores tasas pasivas y disminuyendo el descalce de plazos y monedas.

**Provisiones:** El gasto de provisiones en el año 2017, ascendió a S/ 271 MM, explicado principalmente por el mayor deterioro de la cartera de créditos y por la implementación de las recomendaciones de las SBS. Las mayores exigencias de provisiones corresponden, principalmente, a cambios en la categoría de riesgo del deudor y a cambios en la clasificación de las garantías.

**Cobranzas:** Las cobranzas en el año 2017 ascendieron a S/ 707 MM, que corresponde, principalmente, a engorde de ganado vacuno, café, arroz, papa, cacao y maíz;

provenientes de las zonas de Cusco, Jaén, Huancayo, Ayacucho, Sullana y Puno. Las cobranzas se sustentan en la implementación de un plan de recuperaciones, el cual incluye la contratación de gestores de recuperaciones.

Fondeo: El fondeo para el año 2017 se redujo en S/ 857 MM, debido principalmente a la cancelación de préstamos con el Deutsche Bank, por USD 200 MM, GNB por S/ 50 MM, cancelación del Primer Programa de Emisión de los ICP, por un saldo remanente de S/ 46 MM, así como la reducción de la exposición con Citibank N.A. en S/ 65 MM. Esto se encuentra alineado con el Plan de Fondeo, el cual busca reducir el gasto financiero, así como disminuir al descalce de los activos y pasivos, tanto en plazo como en monedas.

Niño Costero: El 2017 se caracterizó por la presencia de eventos climáticos adversos como El Niño Costero, que se extendió durante el primer trimestre, seguido por La Niña Costera hacia fines de año. El Niño Costero 2017 ha sido un fenómeno inusual, caracterizándose por no seguir un patrón de evolución similar a eventos El Niño previos; debido a que el calentamiento del se originó en la zona Niño 3.4, la cual influye en el patrón climático mundial, sino en la región Niño 1+2 la cual corresponde a la costa norte de Perú y Ecuador. Las medidas tomadas por Agro banco de manera preventiva, durante y después de este evento climático se orientaron en priorizar nuevas colocaciones en zonas 29 con baja vulnerabilidad climática y en mantener la presencia en zonas afectadas para facilitar el seguimiento y recuperación de los créditos potencialmente afectados. En este contexto, el Banco publicó la Directiva 055-Financiamiento Bajo Escenario de Lluvias Intensas, la cual determinó los cultivos y zonas a financiar, así como la obligatoriedad del seguro agrícola y georreferenciación de predios de los clientes. Otra de las acciones realizadas por Agro banco fue el monitoreo permanente de escenario climático a nivel nacional y visitas a campo para

evaluar el nivel de afectación, de manera que se puedan determinar medidas adecuadas para recuperación a través de evaluación caso a caso y de ser necesario emplear lo indicado en el Oficio Múltiple N° 10250-2017 SBS: Reprogramación automática de créditos para zonas declaradas en emergencia.

Atención al Usuario: La Oficialía de Atención al Usuario, en la implementación del plan anual, ha desarrollado actividades orientadas a la concientización del personal, mediante capacitaciones en temas de atención al usuario, transparencia de la información y protección al consumidor. Resultado de esta gestión en el periodo 2017, el promedio de atención de reclamos disminuyó de 14 a 12 días calendarios, evidenciando un mayor grado de entendimiento entre los trabajadores de la normativa interna y externa. Se recibieron 420 comunicaciones de usuarios por los distintos canales de atención, como vía telefónica, página web, correo electrónico y de manera presencial, las que fueron atendidas en los plazos de ley. El Reglamento de Transparencia de la Información y Contratación de Usuarios del Sistema Financiero fue modificado por el Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero.

Sistema de Control Interno: El sistema de control interno es un proceso que está diseñado para proveer de certeza razonable de estar alcanzando los objetivos estratégicos, que involucra a la Alta Dirección, las Gerencias y a todo el personal, regulado bajo la normativa establecida por la Contraloría General de la República, y los lineamientos del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial de Estado.

En virtud de ello se establecen las normativas internas del Banco, estableciendo como actores del control interno, al Comité de Gerencia, al Equipo Evaluador del SCI y al Equipo Implementador. Al cierre del ejercicio 2017, producto de la autoevaluación del

Sistema de Control Interno, el Banco obtuvo una calificación de 2.97 de 5 puntos como máximo, según la metodología establecida por FONAFE, la que lo ubica en un nivel de madurez intermedio.

Seminario internacional: El VI Seminario Internacional de Microfinanzas Rurales “Promoviendo la Inclusión e Integración Financiera en el Sector Rural Peruano”, realizado en el mes de agosto, convocó a 506 participantes y 20 expertos internacionales y locales, en dos días de exposiciones. Agro banco fortaleció sus relaciones con los grupos de interés y generó nuevas con instituciones que son potenciales aliados estratégicos para gestionar acuerdos en beneficio de los productores.

Profundización Financiera: Al cierre del año, la cartera de colocaciones a través de la estrategia de Profundización Financiera fue de S/ 43.60 MM, con un total de 7603 créditos otorgados a través de convenios y asociatividad. Destacan los créditos otorgados en el ámbito del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro VRAEM, donde se entregaron recursos de manera individual a 1598 clientes, destinados a la compra de deuda de café. La disminución de créditos y clientes bajo este mecanismo es explicada por la situación interna del Banco en su proceso de reordenamiento y a la coyuntura 33 preelectoral municipal en el país, que de acuerdo al Reglamento de PF, impide el relacionamiento contractual con las autoridades ediles, a fin de mitigar el riesgo político en la generación de los créditos articulados con estas organizaciones. PF ha llegado a potenciales clientes del Banco a través de la articulación con autoridades regionales, locales, gremios, organizaciones, juntas de usuarios, y mediante convenios de cooperación. En el año 2017 se suscribieron 45 convenios; 24 de ellos con municipios y 21 con organizaciones privadas. En seis años de vigencia de PF se han firmado 364 convenios.

Feria Mistura: Agro banco apoyó la participación de la Empresa Comunal de Producción y Servicios Agropecuarios Montevideo, conformada por 58 pequeños productores, procedentes del distrito de Challa, provincia Pachotea, región Huánuco. Promovieron la comercialización de derivados de productos lácteos: queso fresco, madurado y yogurt.

Premio Agro banco – Alide: Por segundo año consecutivo, en el marco de una alianza Alide-Agrobanco, se entregó el Premio Agrobanco, en esta versión denominado “Carlos Garatea Yori”, que reconoce el aporte de experiencias de las entidades financieras socias de Alide en tecnología, productos financieros y no financieros innovadores. El Premio Agrobanco 2017 “Herramientas para la Inclusión e Integración Financiera”, fue ganado por el Banco Do Nordeste de Brasil, con la aplicación Agroamigo Móvil: Herramienta de Inclusión e Integración Financiera, que integra servicios y sistemas y automatiza procesos, permitiendo rapidez y agilidad en el flujo y atención al cliente, con la liberación de recursos en el menor tiempo posible. La entrega del premio se hizo en ceremonia pública con asistencia de los familiares de don Carlos Garatea.

### **2.1.2. Desarrollo empresarial**

(Vargas J. , 2016), señala que:

El desarrollo empresarial como tema de la agenda de cooperación es muy antiguo; los recursos que se invierten en él son parte de un amplio inventario de expertos, consultores, investigadores, institutos políticos, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales, entre otros, a fin de dar asesoría, consultoría, recomendaciones e intercambiar ideas para mejorar los sistemas de información compartidos, metodologías, iniciativas, herramientas y experiencias, entre otras.

Los prerequisites del desarrollo de un país se centran en la consolidación de las instituciones que proveen normas, que guían y restringen el comportamiento de los individuos y organizaciones y dan forma a las interacciones humanas; además, brindan las reglas del juego en una sociedad (North, 1990, p. 1).

El concepto de desarrollo empresarial ha ido cobrando un impulso acelerado ante el fracaso de los proyectos basados en las primeras ideas desarrollistas implementadas en las organizaciones del sistema socioeconómico global. De esta manera el debate sobre el desarrollo generó el concepto de desarrollo empresarial (Lahera, 2004), que se orienta a mejorar y fortalecer las estructuras organizacionales internas, los sistemas administrativos, el monitoreo y la evaluación, la administración financiera, la contabilidad, la planeación de sistemas, la administración del personal, entre otros aspectos (Buyck, 1991).

El desarrollo empresarial ayuda a formular políticas y estrategias, métodos y herramientas analíticas que dan orientación a las actividades de los donadores (los proveedores de los recursos), quienes mantienen acercamientos teórico-metodológicos para el desarrollo de las instituciones.

La Universidad de Guadalajara (2013):

Define desarrollo empresarial como “el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.” De esta definición se desprenden las características esenciales del desarrollo empresarial de ser intencional, planificado, sistémico y orientado a la búsqueda de equilibrio.

El desarrollo empresarial se define operacionalmente como la creación o fortalecimiento de las capacidades organizacionales a través de una red de organizaciones que generan, asignan y utilizan recursos humanos, materiales y financieros con mayor eficacia y eficiencia para alcanzar objetivos específicos privados y públicos de manera sostenible (Buyck, 1991); es un esfuerzo para gestionar y administrar el cambio organizacional, por lo que se soporta en la obtención de resultados de los planes implementados en los arreglos organizacionales para el mejoramiento de las variables institucionales existentes.

Aquí el concepto de construcción de capacidades en las instituciones es relevante. De esta forma el desarrollo empresarial busca mejorar la capacidad organizacional, técnica y financiera de las organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales, organizaciones comunitarias, y otros agentes que estimulan el desarrollo sustentable de las comunidades.

Los conceptos de gobernanza (governance) y gobernabilidad se han hecho populares en las agencias internacionales de desarrollo. Para su fortalecimiento se consideran procesos políticos que en general contribuyen a las reformas de las instituciones políticas y de los Estados; específicamente se toma en cuenta el desarrollo de las instituciones que dan sustento a las reformas económicas.



De acuerdo con lo anterior el desarrollo empresarial es un requisito para una mejor administración macroeconómica de un país o de una región; donde la eficiencia de las inversiones y las reformas políticas impulsadas por las organizaciones internacionales dependen de la mejora del marco institucional en la gestión del desarrollo. El Banco Mundial (1987) lo relaciona con la gestión pública y su impacto en la economía empresarial y toma como ejes centrales el libre mercado y los derechos de propiedad (Furubotn y Richter 1998: 128).

En el caso de los países latinoamericanos que han implementado estas reformas políticas estructurales y que han abrazado el modelo de desarrollo neoliberal, aún tienen que sustentar consensualmente acuerdos socio políticos amplios para ajustar su agenda en materia de desarrollo empresarial. El debate sobre el desarrollo empresarial refleja las experiencias del período comprendido de 1950 hasta mediados de los 90; éste ha ido evolucionado hasta reconocer la necesidad de facilitar los procesos mutuos de cooperación entre los facilitadores de los recursos y los grupos de interés, preferentemente desde abajo hacia arriba y no al revés (Schacter, 2000).

En la última década la orientación ha sido impulsar la generación de capacidades institucionales mediante estructuras que estén orientadas a intensificar el desarrollo organizacional. En este mismo periodo se han incrementado los estudios entre países que intentan medir las determinantes institucionales del crecimiento incluyendo las relacionadas con la gobernanza y las relaciones entre instituciones y desempeño económico (Dethier, 1999).

En los resultados de los estudios del desarrollo empresarial, tanto los contemporáneos como los de corte histórico, se resalta la relación de las instituciones coloniales con el desarrollo económico posterior de los países (Engerman y Sokoloff, 1997 y Rodrik, 2003).

La teoría del desarrollo empresarial enfatiza que las instituciones creadas por los colonizadores europeos son las que han permanecido después de las respectivas independencias y que los gobiernos postcoloniales tienden a ser cada vez más democráticos y defensores de los derechos de propiedad privada. Este legado ha constituido el marco de referencia crítico para el análisis de las instituciones en el desarrollo de las comunidades locales (Thomas, 1991).

Se tiene entonces que la relación entre desarrollo económico, desarrollo empresarial y las explicaciones culturales sustentan las actividades de las firmas familiares; en sentido inverso, cuando no existe suficiente desarrollo empresarial, el buen desempeño de estas firmas se puede explicar a través del valor cultural de su talento administrativo.

Se debe resaltar que incentivar el desarrollo empresarial y así buscar una sociedad más democrática y un sistema económico que provea un mayor crecimiento puede requerir de reformas al sistema político del Estado. La gobernabilidad estructura las acciones e interrelaciones de todos los actores estratégicos involucrados, quienes además se sujetan a un sistema de instituciones, reglas, políticas y procedimientos formales e informales para resolver sus conflictos derivados de sus expectativas e intereses (Prats, 1999); sus fundamentos se encuentran en los trabajos sobre ingeniería social de Popper (1961), en las diferenciaciones entre sociedad y organizaciones de Hayek (1945) y en el enfoque de cambio basado en las instituciones de North (1990).

Bossuyt (2001) argumenta que el desarrollo empresarial se soporta en la participación de operadores políticos de alto nivel, de actores clave y de grupos de interés; es considerado un proceso endógeno, complejo y riesgoso que puede tener resultados tangibles en el largo plazo; es relevante como parte integral de las estrategias de desarrollo cuando las instituciones son inicialmente menos desarrolladas.

La economía empresarial trata de analizar, entre otras cosas, de cómo las instituciones pueden endógenamente llevar a un gobierno al crecimiento económico. Esta teoría considera que son las reglas y costumbres económicas las que prioritariamente forman el medio ambiente del desarrollo empresarial, de tal forma que las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos y ejercen una influencia decisiva en el crecimiento sustentable y el desarrollo social y ambiental.

El institucionalismo histórico, por el contrario, se orienta a explicar cómo es que las variables económicas en las estructuras mencionadas se construyen socialmente, rechaza algunos supuestos de la teoría racional y enfatiza fuertemente el tiempo y la secuencia en el desarrollo empresarial (Kaiser, 1997).

En la teoría económica clásica el desarrollo empresarial es un modelo en el que los agentes solucionan sus propias crisis mediante ajustes y adaptaciones, por lo que no se requiere o no se consideran soluciones exógenas (Crouch y Farrell, 2004). Opuesto a lo anterior Heiner (1983) sugiere que el desarrollo empresarial puede sustentarse en los argumentos del nuevo institucionalismo avanzado por North (1993) en lo que se considera una aplicación de la teoría de la dependencia. Este autor argumenta que las

instituciones en los países en desarrollo no convergen con los de los países desarrollados debido a la forma en cómo se han heredado las matrices de los países colonialistas (North, 1990).

Así es como Pierson (2000a, 2000b) enfatiza el enfoque de la teoría de la dependencia, opuesta a la teoría económica, para resolver los cuestionamientos del desarrollo empresarial.

Además, con trabajos como los de Acemoglou, Johnson, y Robinson (2001) y Engerman y Sokoloff (1997) se demuestra que las dotaciones pueden explicar el desarrollo económico, pero también pueden hacerlo para el desarrollo empresarial.

Las variaciones en el crecimiento macroeconómico pueden ser explicadas por diversas variables, entre las que se encuentran los patrones de la geografía económica (Motesquieu, 1748; Landes, 1998) y los ciclos de ‘commodities’.

Estos ciclos como los del oro y el azúcar han tenido períodos de crisis que han impactado negativamente en el desarrollo empresarial local (Naritomi, Soares, y Assunção, 2009).

En este recuento de las teorías del desarrollo empresarial es pertinente resaltar que éstas no se libran de las críticas, pues entre otros aspectos, no toman en cuenta el papel de las relaciones de poder (Sokoloff y Engerman, 2000).

## **2.2. Marco conceptual de las dimensiones de las variables**

### **2.2.1. Dimensiones de evaluación de indicadores de gestión**

#### **2.2.1.1. Evaluación de la economía empresarial**

Según (Koontz & O'Donnell, 2016):

Las empresas necesitan evaluar sus actividades, sus procesos, sus cualidades, en realidad todo lo puedan llevar a cabo para generar información para la toma de decisiones en el desarrollo empresarial. En ese sentido la evaluación de la economía empresarial facilitará indicadores sobre precios, costos, gastos, pérdidas, todo de mucha utilidad para tomar decisiones y gestionar económicamente las empresas.

La economía empresarial en el uso de los recursos está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las empresas adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si nos centramos en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema.

Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo, definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. En general se pueden tratar asuntos como los siguientes: a) En qué grado los recursos como los suministros diversos, equipo, etc.; son adquiridos al mejor precio y en qué medida son los recursos adecuados?; b) Cómo se comparan los gastos presentes con el presupuesto?; c) En qué medida son utilizados todos los recursos?; d) Se desocupan a menudo los empleados o están completamente utilizados?; e) Utiliza la entidad la combinación idónea de insumos/entradas (v.gr. debió haberse contratado menos funcionarios para, en su lugar, haber adquirido más equipos o suministros)?

Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la entidad y la toma de decisiones respecto al servicio, costo, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para adquirir insumos, métodos de prestación de servicios, inversiones corrientes y de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la entidad.

El tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de beneficios, control de costos y toma de decisiones administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados.

La economicidad de las operaciones se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivARIABLES; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables.

### **2.2.1.2. Evaluación de la eficiencia empresarial**

Según (Chiavenato, 2016)

Las empresas necesitan saber cuán eficientes o deficientes son sus actividades y procesos empresariales, con el propósito de disponer de información y llevar a cabo nuevas actividades, reajustar algunas actividades existentes, cambiar de actividades, modificar actividades, etc. Las empresas solo sabiendo cuán racional es el uso de sus recursos aseguran su continuidad en mercado, así como sabiendo cuán provecho es lo

que tienen y lo hacen es de mucha ayuda para los directivos y funcionarios empresariales.

La eficiencia empresarial, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión empresarial.

La eficiencia empresarial está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Las empresas podrán garantizar la calidad de los productos y servicios que facilitan si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia los clientes y con un nivel sostenido de calidad.

La eficiencia empresarial puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año.

Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de servicios prestados) para obtener el costo unitario de la industria. Esta relación muestra el costo de cada servicio. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma prestar un servicio (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Para medir la eficiencia, se deberá comenzar analizando los principales tipos de resultados/salidas de la empresa.

También podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos.

Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, se debe valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación de la entidad. Ello significa estudiar la entidad para chequear como ha sido organizado el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: a) Fueron realistas los estudios de factibilidad de los proyectos y formulados, de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; b) Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido más bajos costos de producción?; c) Son los métodos de trabajo los más racionales?; d) Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; e) Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; f) Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; g) Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las entidades van a ser racionales si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.



### **2.2.1.3. Evaluación de la eficacia empresarial**

Para (Steiner, 2017):

Las empresas necesitan saber cuan eficaces o ineficaces son a la hora de cumplir metas y objetivos empresariales; por lo que es muy importante llevar a cabo la evaluación de la eficacia empresarial para disponer de la mayor información posible sobre las metas, objetivos; como los recursos, actividades y procedimientos empresariales.

La eficacia empresarial, se refiere al grado en el cual se logra las metas, objetivos y misión u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la gerencia y/o exigidos por los clientes.

Si nos centramos en la efectividad, debiéramos comenzar por identificar las metas de los programas y por operacionalizar las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta (población objetivo) del programa y buscar respuestas a preguntas como: ¿a) Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; b) Se definió correctamente el grupo meta?; c) Está la gente satisfecha con la ayuda y equipo suministrados?; d) En qué medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los trabajadores?

Desde el punto de vista de la efectividad, la entidad, debe lograr promover el desarrollo de las empresas proponiendo y supervisando el cumplimiento de las políticas, así como coordinar la ejecución de estas.

La efectividad, no se logra fácilmente, es producto del trabajo permanente y en buena cuenta aparece como consecuencia de la productividad institucional, que es la producción de bienes y servicios con los mejores estándares de eficiencia, economía y efectividad. Las empresas, van a obtener mayor productividad cuando dispongan de una gestión empresarial adecuada. La productividad, es la combinación de la eficacia

y la eficiencia, ya que la eficacia está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos.

Las organizaciones deben tener un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que tenga la visión para prever lo que pueda ocurrir. A fin de que el líder guíe las unidades de trabajo juntas con un proceso general sin demoras, defectos o re-trabajos. Para que lo que exija la misión, visión y estrategia sea efectivamente llevado a cabo día a día. Las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional.

Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional cristianizando los poderes de la eficacia a través de aspectos como el personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Ello implica que los líderes deben poseer un nivel de madurez y aprendizaje que le permita identificarse a cada quien, como una sola persona, a la cual se debe involucrar dentro de la organización como parte de un sistema esencial de la estabilidad de dicha empresa.

Los esfuerzos para el éxito empresarial no dependen exclusivamente del líder, si este no piensa estratégicamente y en conjunto con su equipo de trabajo, las técnicas y herramientas de administración no se podrán desarrollar por si solas, ni podrán lograr el desarrollo organizacional.

## **2.2.2. Dimensiones de desarrollo empresarial**

### **2.2.2.1. Calidad**

Según (Vargas & Aldana, 2018):

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad. Calidad es un concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

La calidad puede referirse a la calidad de vida de las personas de un país que se define como la comparación de los recursos necesarios para acceder a determinados bienes y servicios básicos.

La calidad del servicio prestado por una determinada empresa es asociada a su cualidad en relación a la percepción de satisfacción y la calidad de un producto en general se refiere a la cualidad y durabilidad del bien.

La calidad, en relación a los productos y/o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación costo / beneficio, etc.

Una visión actual del concepto de calidad en Marketing indica que calidad no es entregar al cliente lo que quiere, sino entregar lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

La calidad en el servicio es una de las organizaciones privadas, públicas y sociales que implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas

empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

Esta metodología analiza las siguientes dimensiones: Accesibilidad; Comunicación; Competencia; Cortesía; Credibilidad; Confiabilidad; Velocidad de Respuesta; Seguridad; Tangibles; Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio: 1) Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc. 2) Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa. 3) Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría. 4) Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo. 5) Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita. 6) Atención profesional.

La atención profesional es un requerimiento en cualquier empresa u organización, ya que esto garantiza la permanencia de productos y servicios que dan satisfacción y resuelven necesidades de las comunidades, esta debe brindarse como una conexión transparente, en clara comunicación, honesta, creativa, sociable, heterogénea, de manera que otorgue al cliente o usuario confianza, lealtad, y participación. Debemos estar dispuestos a brindar atención especial, basada en las preferencias de cada cliente, en este punto, debe existir una interrelación entre el cliente y el producto o servicio, y nosotros como intermediarios podemos hacer que el cliente se vaya satisfecho o bien se vayan y no vuelven nunca haciendo malas recomendaciones de nosotros, nuestra empresa y nuestros productos.

El cliente o usuario si es bien atendido es quien puede agregar a nuestra empresa u organización valor permanente y garantizar a través de su asistencia el éxito y la calidad de nuestra organización, el cliente difunde, transmite satisfacción, y atrae a nuevos prospectos, esto es garantía de éxito y de mejora continua.

Las características de un buen prestador de servicios: Amabilidad; Es creativo y efectivo; Buen investigador para conocer lo que el cliente necesita; Escucha; Conoce al cliente; Buen comunicador; Sociable; Íntegro; Honesto

### **2.2.2.2. Mejora continua**

Según (Bonilla., Diaz, Kleeberg, & Noriega, 2017):

La mejora continua empresarial está referida a la innovación que se realicen en las empresas entendiéndose como tal a los cambios en los rubros y tipos de confecciones; actividades y funciones de las industrias de confecciones; así como en los procesos y procedimientos industriales con el fin de reducir costos, gastos, tiempos, movimientos y otros aspectos relacionados.

También se entiende como mejora continua al proceso de gestión relacionado al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa en el marco de la permanente innovación que se lleva a cabo. La mejora continua empresarial, es el proceso innovador emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad

innovativa, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

La mejora continua empresarial, es el conjunto de acciones innovativas que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los miembros de una entidad innoven y trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades innovativas y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Cuando el proceso de gestión alcanza el estándar innovativo a continuación, puede considerarse que está en mejora continua. La gestión puede considerarse en mejora continua si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su mejora es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la mejora.

### **2.2.2.3. Competitividad**

Según (Parra, López, & Ramírez, 2018):

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata

de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.

No obstante, cabe mencionar que no existe una definición única de competitividad existiendo varias interpretaciones y formas de medición que dependen del contexto en que se analice (empresarial, deporte, relaciones internacionales, etc.).

Competitividad en el ámbito empresarial: Cuando se aplica el concepto en el ámbito empresarial, se entiende que una empresa es competitiva cuando es capaz de obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores. La competitividad empresarial puede basarse en precio o en otras variables. A continuación, las explicamos en mayor detalle: 1) En precio: La empresa es capaz de ofrecer sus productos a un menor precio que sus competidores sin reducir sus ganancias. Esta competitividad se basa en menores costos de producción (gracias a una mejor tecnología, factores de producción más productivos, mejor organización, etc.) lo que permite que la empresa reduzca sus precios y aun así mantenga un margen atractivo sobre la venta. 2) Otros factores distintos al precio: La empresa es capaz de cobrar un mayor precio que sus competidores y así aumentar sus ganancias relativas. Este tipo de competitividad se basa en la capacidad de ofrecer una mayor calidad, una mejor imagen o una logística más desarrollada, entre otros factores.

La competitividad empresarial es la capacidad de las empresas para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.

Se entiende por ventaja comparativa “aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”.

Para Porter, en su artículo “cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la Estrategia, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.



## III: MÉTODO

### 3.1. Tipo de investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo aplicada por cuanto se busca que la evaluación de indicadores de gestión sea aplicada para ayudar en la solución del problema del desarrollo empresarial de Agrobanco

#### 3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el descriptivo - explicativo, por cuanto se encuentra orientado al conocimiento de las causas y efectos que implica la evaluación de los indicadores de gestión en la entidad en beneficio de su desarrollo empresarial.

Por ello el estudio se sustenta en la bibliografía temática de Metodología de la Investigación Científica y Metodología y Diseños en la Investigación Científica de los autores: Carrasco, S. y Sánchez, H., respectivamente, quienes nos dan las pautas para su desarrollo.

#### 3.1.3. Métodos de investigación

En una investigación se aplican varios métodos para concretar la tesis. Siendo así en este trabajo se han utilizado los siguientes métodos:

- 1) **Método inductivo:** Mediante este método la información es tratada de lo particular a lo general; en este caso del Agrobanco u otras entidades similares. Se aplica al tratamiento del marco metodológico como del marco teórico.
- 2) **Método deductivo:** El método deductivo se aplica para tratar la información en sentido inverso a lo indicado para el método inductivo; es decir, de lo general a lo particular.

Se aplicará para presentar la información metodológica como teórica de la investigación.

- 3) **Método analítico:** Se aplicó el método analítico para especificar de la manera más pormenorizada posible la problemática como las teorías, conceptos y definiciones del marco teórico de la investigación.
  
- 4) **Método estadístico:** Este método esencialmente se aplica para el tratamiento de aspectos puntuales de la investigación, como la determinación de la población y muestra; luego en el tratamiento de los resultados; como la contrastación de la hipótesis y otros aspectos relacionados con el trabajo.

#### **3.1.4. Diseño de la investigación**

El diseño del trabajo de investigación es no experimental porque pretende explicar el impacto de los indicadores de gestión en términos de competencia, competitividad y desarrollo del Banco en beneficio de los clientes y su atención como apoyo al sector agrario.

Aquí, se evalúa los indicadores para medir su eficiencia y eficacia. Para este caso es de tendencia Transaccional explicativo.

En la presente Investigación no se pretende variar intencionalmente la variable independiente, lo que se efectuará es observar tal y como se comportan en su estado natural y normal.

### **3.2.Población y muestra**

#### **3.2.1. Población.**

Datos estadísticos de la Oficina de Personal de Agro banco que operan en la sede principal, se ha obtenido básicamente del personal involucrado en temas de análisis y evaluación de indicadores de gestión desde el punto vista económico-financiero.

Por ello la población estuvo conformada por 50 personas, distribuida por profesionales de la Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas.

### **3.2.2. Muestra**

Al contar con una población finita, para la determinación de la muestra se ha utilizado una muestra censal, que es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra Ramírez (1997).

Por tanto, el tamaño muestral es 50, el mismo que constituye el 100% de la población, conformada por los profesionales de las Gerencias en estudio.

### 3.3.Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nr de Ítem</b>	<b>Relación</b>
<b>Variable Independiente</b> X. Evaluación de indicadores de gestión	X.1. Evaluación de la economía empresarial	Costos Beneficios	3	X- Y- Z X.1., Y., Z X.2., Y., Z X.3., Y., Z
	X.2.Evaluación de la eficiencia empresarial	Racionalización Aprovechamiento	3	
	X.3. Evaluación de la eficacia empresarial	Metas Objetivos	3	
<b>Variable Dependiente</b> Y. Desarrollo empresarial	Y.1. Calidad	Productos Oportunidad	3	
	Y.2. Mejora continua	Creatividad Innovación	3	
	Y.3. Competitividad	Credibilidad Confianza	3	
<b>Dimensión Espacial:</b> Z. Banco Agropecuario (AGROBANCO)				

### **3.4.Instrumentos**

Esta etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Para el enfoque cualitativo, su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias o análisis estadístico. Lo que busca es obtener información con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y así responder a preguntas de investigación buscando generar conocimientos (Hernández,, Fernández, & Baptista, 2006)

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios:** Dichos cuestionarios han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial. El carácter cerrado es por el poco tiempo que dispusieron los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- 2) **Fichas bibliográficas:** Dichas fichas se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.
- 3) **Guías de análisis documental:** Dichas guías se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.

### **3.5. Procedimientos**

#### **3.5.1. Técnicas de recopilación de datos**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas:** Las encuestas se aplicaron al personal de la muestra para obtener respuestas en relación a la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial
  
- 2) **Toma de información:** La toma de información se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas a la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.
  
- 3) **Análisis documental:** El análisis documental se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.

#### **3.5.2. Técnicas de procesamiento de datos**

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación:** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa de la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
  
- 2) **Registro manual:** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.

- 3) **Proceso computarizado con Excel:** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS:** Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.

### 3.6. Análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis:

- 1) **Análisis documental:** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.
- 2) **Indagación:** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.
- 3) **Conciliación de datos:** La conciliación de datos se ha aplicado sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial de algunos autores los cuales han sido conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** La información cuantitativa sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo

empresarial ha sido tabulada para poder analizarla constructivamente para objeto del trabajo realizado.

- 5) **Comprensión de gráficos:** Se utilizaron los gráficos en el trabajo realizado para presentar información sobre la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y el desarrollo empresarial.

### **3.7.Consideraciones éticas**

Según (FONAFE, 2016):

El Lineamiento de Ética y Conducta de la EPE (en adelante el Lineamiento), tiene como finalidad afianzar los Principios, Derechos, Deberes y Prohibiciones éticas que deben regir el desempeño de todo Colaborador, en las labores que realiza, las cuales intervienen directa e indirectamente en contribuir al logro de la misión de la Empresa Pública del Estado (EPE).

**Objetivos específicos: Los más importantes son los siguientes:**

- 1) Lograr que la visión, misión, objetivos y valores institucionales, se reflejen en actitudes, comportamientos, reglas de actuación y prácticas organizacionales, guiadas por un elevado patrón de conducta ético-profesional.
- 2) Ser una herramienta de gestión para fortalecer los valores, así como, definir y estructurar, las responsabilidades, obligaciones y desafíos éticos de los Colaboradores de la EPE, los cuales deben recogerse en los Códigos de Ética y Conducta que el Directorio de cada EPE apruebe.

**Utilidad:** serán las siguientes:

- 1) FONAFE y las Empresas esperan que sus Colaboradores interioricen y utilicen el Código de Ética y Conducta siendo coherentes en su manera de hablar, actuar y relacionarse.



- 2) Frente a cualquier duda sobre cómo actuar, tomar una decisión, interactuar o enfrentar un dilema, es indispensable apoyarse en el Código de Ética y Conducta y evaluar con responsabilidad las implicancias de la decisión tomada. Como guía adicional es prudente evaluar si ésta decisión se alinea con las normas y es coherente con lo que la empresa espera de sus Colaboradores.
- 3) FONAFE y las Empresas deberán mantener una política de no tolerancia al incumplimiento del Código de Ética y Conducta. Cualquier incumplimiento del Código de Ética y Conducta deberá ser investigado y se tomarán las medidas apropiadas y que correspondan.
- 4) Todos los colaboradores deben dar el ejemplo en lo relativo al cumplimiento de lo dispuesto en el Código de Ética y Conducta.
- 5) La Gerencia General u órgano equivalente de las empresas son las competentes para dictar las normas interpretativas y aclaratorias del Código de Ética y Conducta vigente en cada una de las empresas.

**Los principios:** Todos los Colaboradores de FONAFE y las Empresas actuarán de acuerdo a los siguientes principios:

- 1) Respeto
- 2) Puntualidad
- 3) Probidad
- 4) Eficiencia
- 5) Idoneidad
- 6) Veracidad
- 7) Perseverancia
- 8) Lealtad y Obediencia
- 9) Justicia y Equidad

10) Rendición de Cuentas

11) Respeto a los intereses de los Grupos de Interés

**Deberes éticos generales:** Todos los Colaboradores de FONAFE y la EPE tienen los siguientes deberes éticos, en el marco del cumplimiento de sus funciones:

- 1) Neutralidad: Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones ajenas.
- 2) Transparencia: Debe ejecutar los actos de su labor de manera transparente, ello implica que dichos actos son accesibles al conocimiento de la ciudadanía a través de los mecanismos legales, de acuerdo a las disposiciones de la Directiva sobre Transparencia aprobada por FONAFE.
- 3) Discreción y Reserva de la Información: Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o con ocasión del ejercicio de sus labores y la prestación de sus servicios, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en caso de conocer actos ilegales o contrarios al orden público y las buenas costumbres.
- 4) Uso Adecuado de los Bienes de la Empresa: Debe proteger y conservar los bienes de la empresa donde trabaja o presta sus servicios, debiendo utilizar los que le fueron asignados para el desempeño de sus labores de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes de la empresa para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- 5) Comunidad, Responsabilidad Social y Medio Ambiente: Debe preocuparse por realizar una operación segura, eficiente y responsable con la comunidad y el medio

ambiente, sobre la base de un cohesionado trabajo en equipo de trabajadores, contratistas y proveedores. Debe buscar brindar herramientas que permitan la mejoría del estándar de vida de los habitantes de la comunidad, y generación de oportunidad, respetando las diversas culturas existentes especialmente las relacionadas con las etnias originarias. Los Colaboradores de FONAFE y las Empresas, tienen derecho, entre otros, a tener un trato debido y adecuadas condiciones de trabajo.

- 6) Ejercicio Adecuado del Cargo: Con motivo o con ocasión del ejercicio de sus funciones los Colaboradores no deben adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otro Colaborador u otras personas.
- 7) Responsabilidad: Los Colaboradores deben desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto sus funciones. Ante situaciones extraordinarias, los Colaboradores pueden realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.
- 8) Denuncia: Denunciar cualquier acto contrario a la ética, despilfarro, fraude, abuso o acto corrupto cometido por cualquier Colaborador, sin perjuicio del cumplimiento de la legislación aplicable.

**Prohibiciones éticas de los colaboradores:** Todos los Colaboradores de FONAFE y las EPE están prohibidos de:

- a. Mantener relaciones extralaborales.
- b. Aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

- c. Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.
- d. Realizar actividades de proselitismo político a través de la utilización de sus funciones o por medio de la utilización de infraestructura, bienes o recursos públicos, ya sea a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.
- e. Hacer Mal Uso de Información Privilegiada, participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la entidad a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.
- f. Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otro Personal o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.
- g. Ejercer la facultad de nombrar o contratar personal o influir de manera directa o indirecta en el nombramiento de personal, en la contratación de servicios no personales o en los respectivos procesos de selección de personal, cuando se trate de parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o por matrimonio.
- h. Recibir donaciones, obsequios o liberalidades, presentes o futuras, de parte de las EPE, así como parte de cualquier persona jurídica.
- i. Bajo algunas circunstancias, un obsequio ofrecido puede ser aceptado, siempre que no sea en efectivo o en medio de pago equivalente, y que no tenga valor comercial o que sea un objeto o artículo coherente con las prácticas de promoción o publicidad de la empresa que lo brinda.

**Compromisos éticos:**

El Código de Ética y Conducta debe manifestar expresamente lo siguiente:

- 1) Rotundo rechazo al trabajo forzoso u obligatorio y al trabajo infantil.
- 2) Reconocimiento a favor de la libertad de creencias, opinión y expresión.

- 3) Compromiso a respetar particularmente los derechos de las minorías étnicas y de los pueblos indígenas en los lugares donde desarrollen su actividad.
- 4) No colaborar con cualquiera de sus grupos de interés que realicen directa o indirectamente prácticas que atenten contra los derechos humanos.
- 5) Rechazo de cualquier tipo de pago destinado a actos relacionados a los delitos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo; ni contribuir al hurto de electricidad, agua y otros servicios sancionados por Ley.

**Protección del Medio Ambiente:**

La EPE debe fomentar el respeto y protección del medio ambiente, en ese sentido se comprometen a:

- 1) Asumir como compromiso en sus acciones diarias, llevar al mínimo los residuos y la polución, preservar los recursos naturales, promover el ahorro de energía, así como realizar y patrocinar proyectos de investigación y desarrollo que fomenten la protección del medio ambiente.
- 2) Cooperar con las autoridades regulatorias para desarrollar y promover leyes y reglamentaciones equitativas que protejan el medio ambiente.
- 3) Los procesos e instalaciones llevadas a cabo por la EPE se enmarcan en el respeto al medio ambiente, para ello cumple o excede los requisitos solicitados en la normativa medioambiental de manera responsable, buscando la conservación y mejoramiento de su entorno.
- 4) Promover acciones para la prevención y mitigación de impactos ambientales desde el interior y hacia los grupos de interés.

## IV: RESULTADOS

### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación

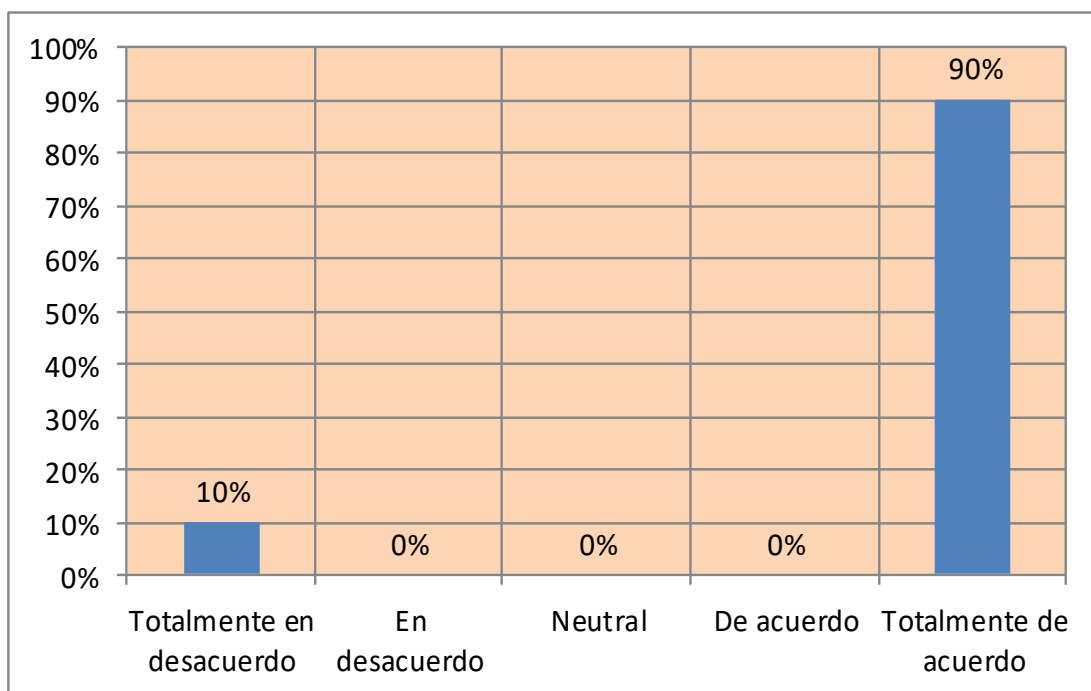
#### 4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la variable independiente

**Tabla 1:**

*La evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco*

<b>Nr</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 1:** la evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

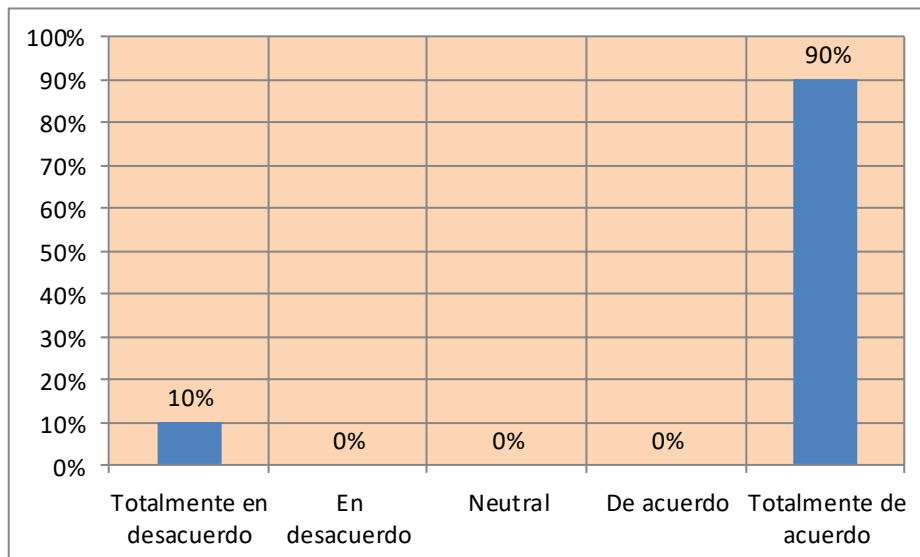
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco.

**Tabla 2:**

*Es necesario llevar a cabo la evaluación de la economía empresarial*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 2:** Es necesario llevar a cabo la evaluación de la economía empresarial.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que es necesario llevar a cabo la evaluación de la economía empresarial para poder tomar decisiones para el desarrollo empresarial del Agrobanco

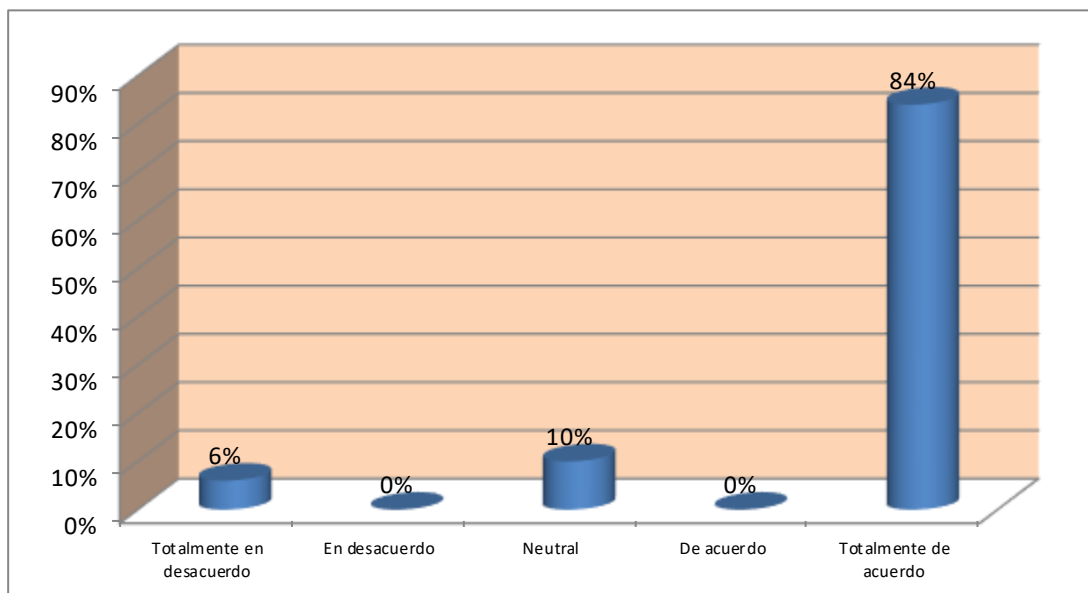


**Tabla 3:**

La economía empresarial está referida a las compras y gastos del Agrobanco.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	6.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	84.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 3:**

la economía empresarial está referida a las compras y gastos del Agrobanco.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

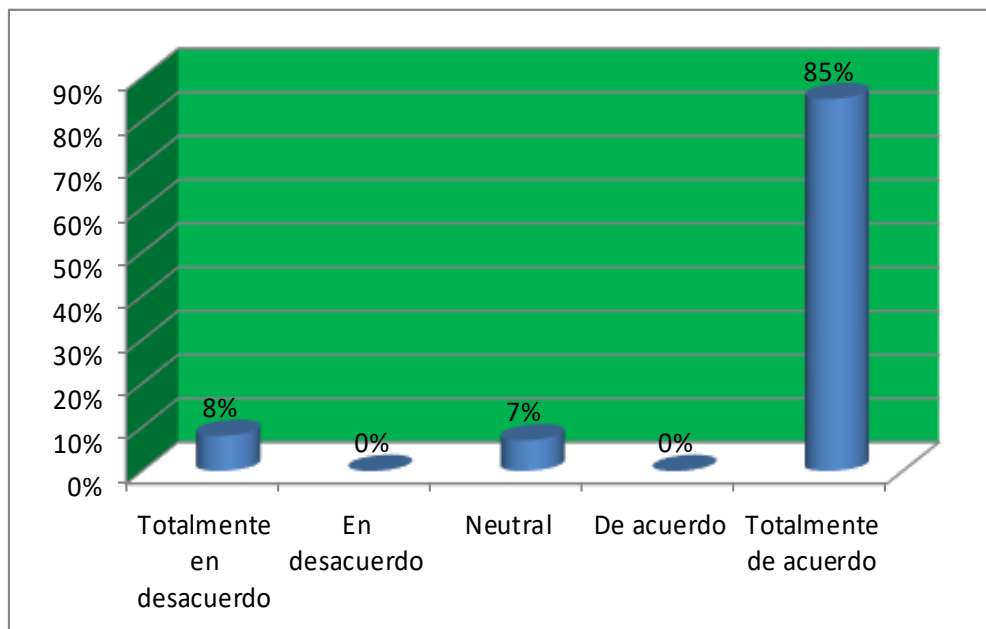
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 84% de los encuestados acepta que la economía empresarial está referida a las compras y gastos del Agrobanco a los menores costos del mercado

**Tabla 4:**

La economía empresarial está referida al mayor beneficio que se obtengan.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	8.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	03	7.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 4:**

la economía empresarial está referida al mayor beneficio que se obtengan de los recursos del Agrobanco

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

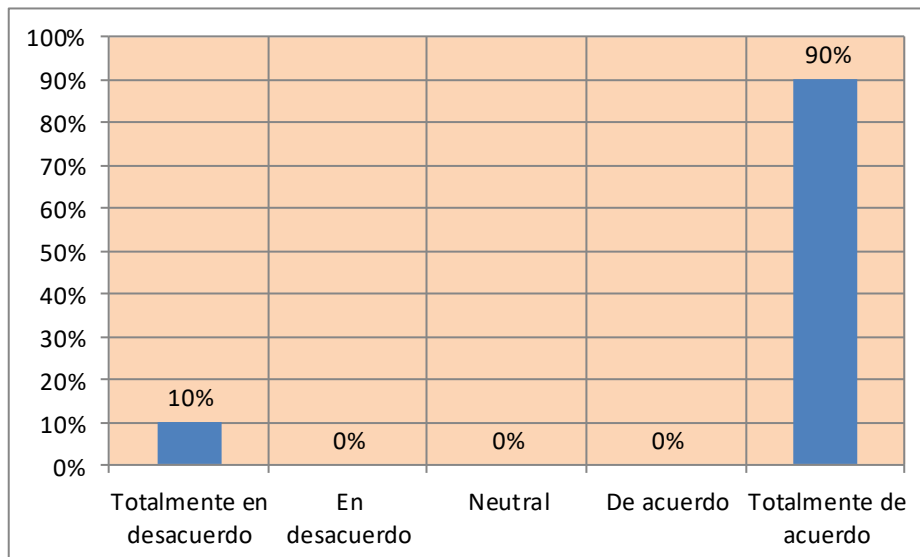
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la economía empresarial está referida al mayor beneficio que se obtengan de los recursos del Agrobanco

**Tabla 5:**

La evaluación de la eficiencia empresarial permitirá tener información.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	1000
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



¡Error! Objeto incrustado no válido.

**Figura 5:** La evaluación de la eficiencia empresarial permitirá tener información.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

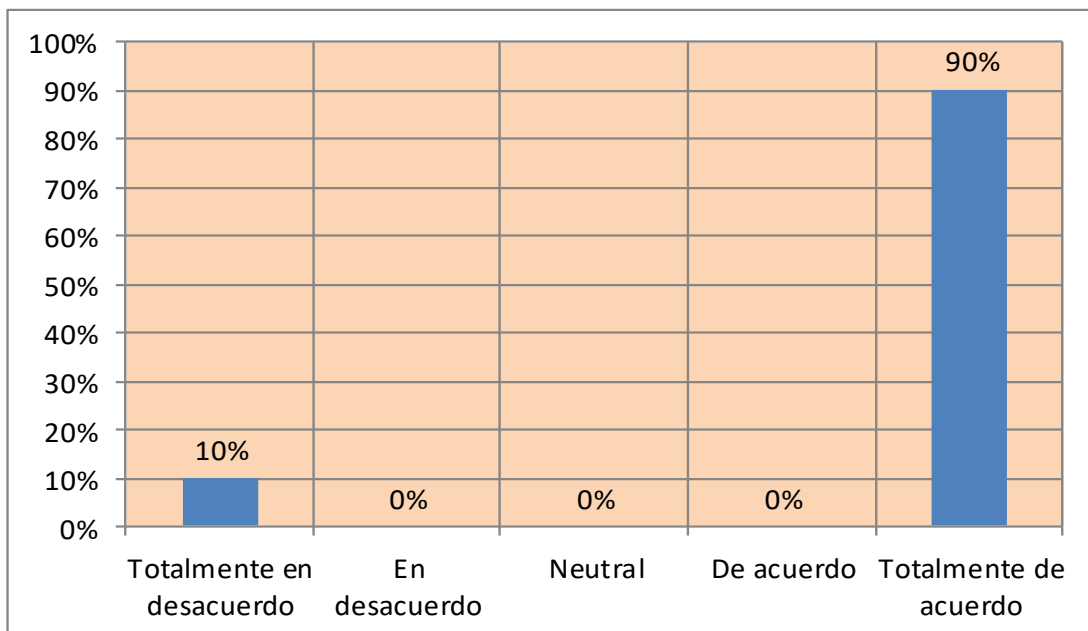
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la evaluación de la eficiencia empresarial permitirá tener información de la mejor manera de realizar las actividades del Agrobanco

**Tabla 6:**

La eficiencia empresarial se relaciona con la razonabilidad.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 6:**

la eficiencia empresarial se relaciona con la razonabilidad.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

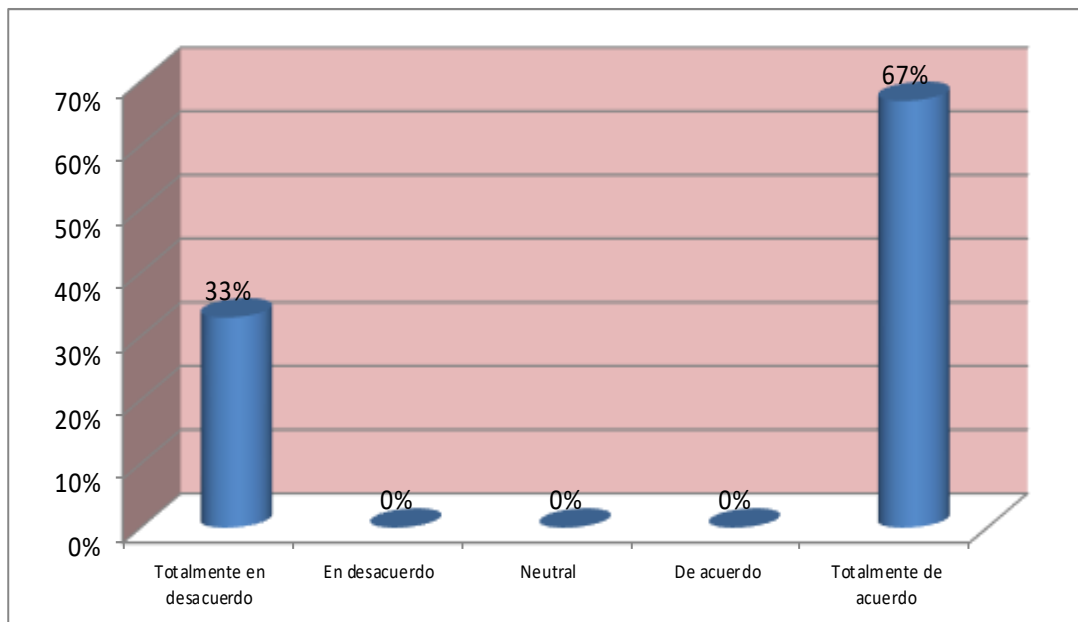
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la eficiencia empresarial se relaciona con la razonabilidad de los escasos recursos institucionales del Agrobanco

**Tabla 7:**

*La eficiencia empresarial se relaciona con el mejor aprovechamiento de los escasos recursos*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	16	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	34	67.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 7:** La eficiencia empresarial se relaciona con el mejor aprovechamiento de los recursos

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

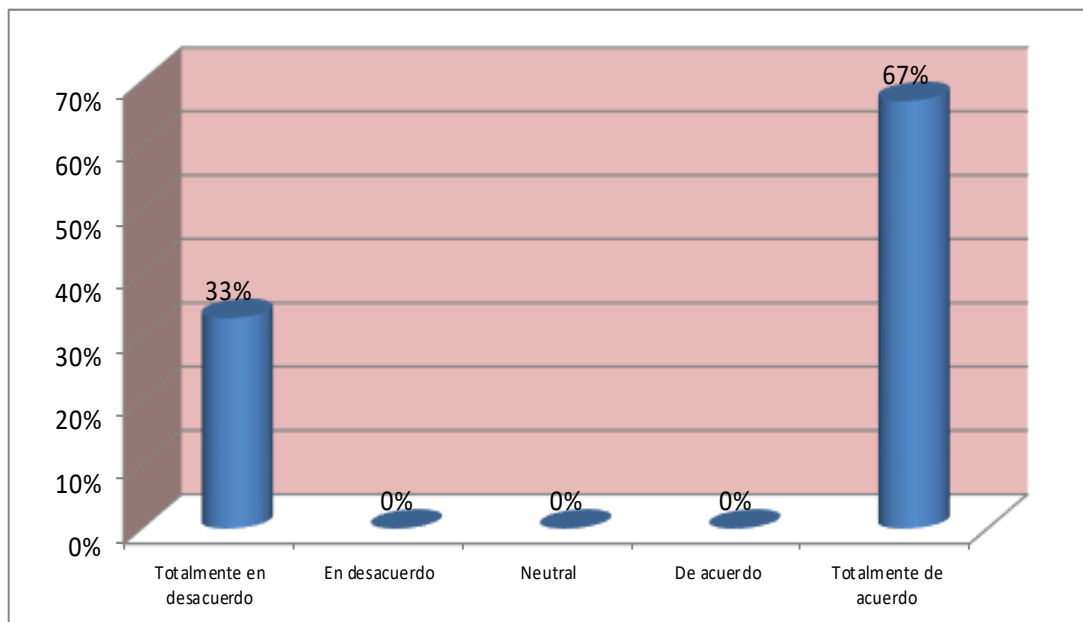
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que la eficiencia empresarial se relaciona con el mejor aprovechamiento de los escasos recursos institucionales del Agrobanco

**Tabla 8:**

*La evaluación de la eficacia empresarial llevará a obtener información de los logros.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	16	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	34	67.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 8:** La evaluación de la eficacia empresarial llevará a obtener información de los logros.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

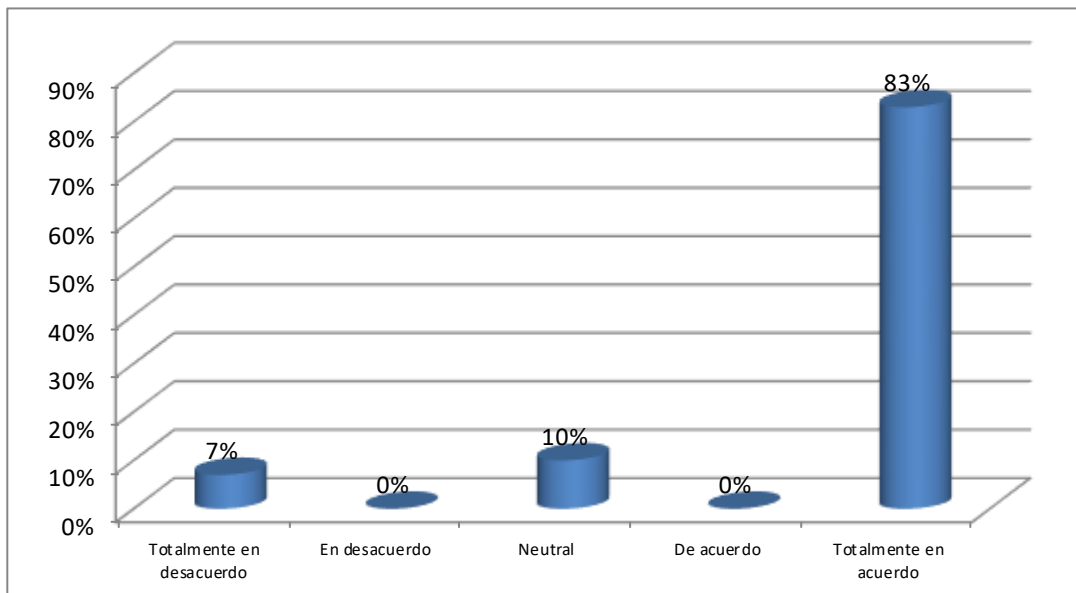
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que la evaluación de la eficacia empresarial llevará a obtener información de los logros institucionales del Agrobanco

**Tabla 9:**

*La eficacia empresarial se relaciona con el logro de las metas y objetivos.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	7.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	83.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 9:** La eficacia empresarial se relaciona con el logro de las metas y objetivos.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

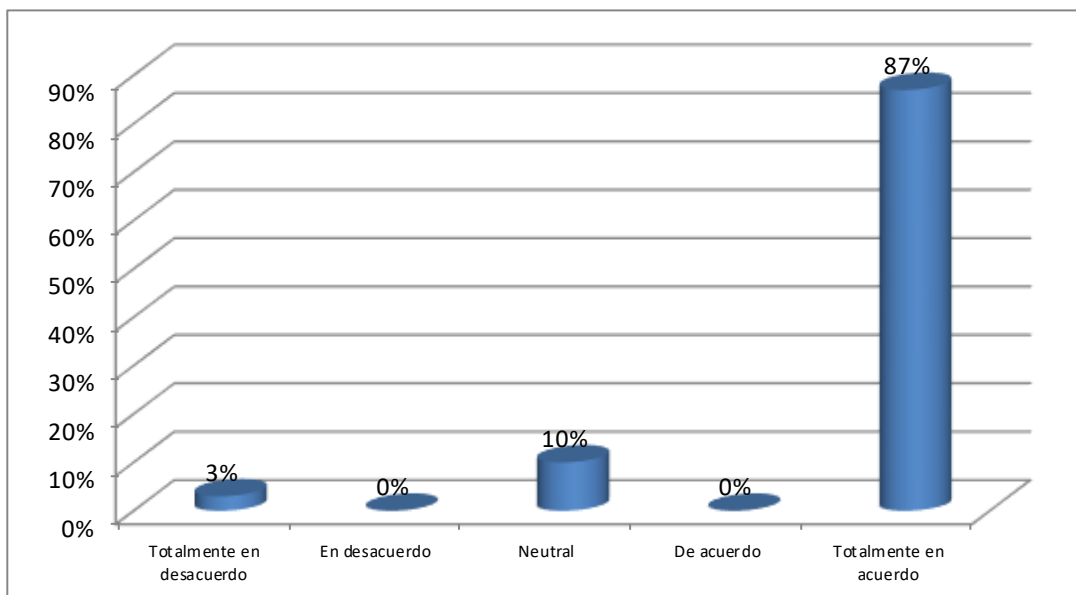
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que la eficacia empresarial se relaciona con el logro de las metas y objetivos institucionales del Agrobanco

**Tabla 10:**

*La eficacia empresarial se refiere a la misión y visión*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	02	3.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	87.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 10:** La eficacia empresarial se refiere a la misión y visión.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que eficacia empresarial se refiere a la misión y visión institucional del Agrobanco.



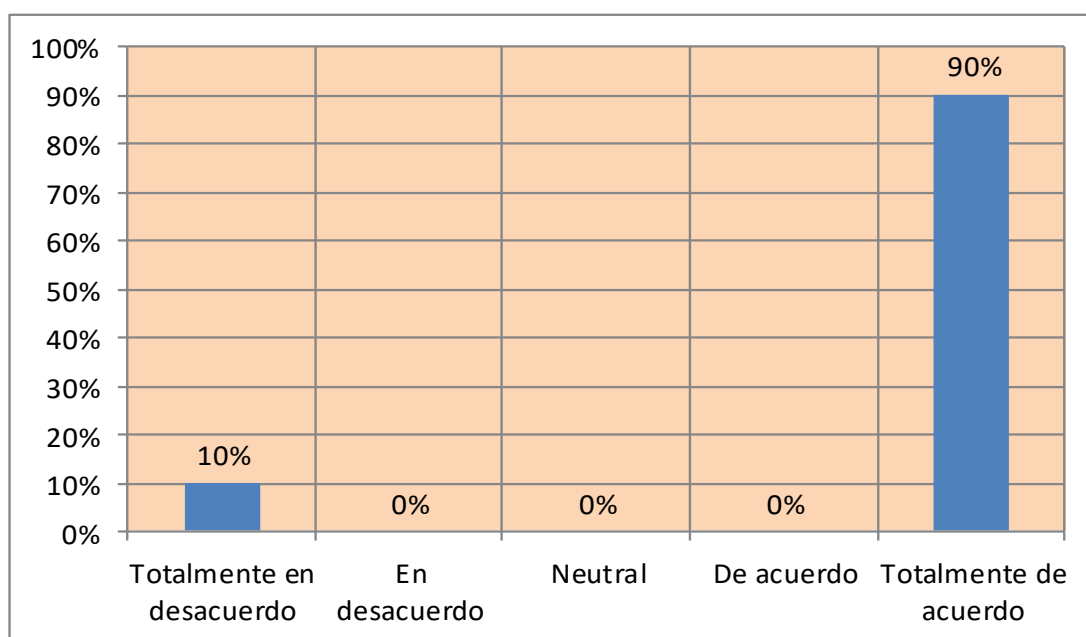
#### 4.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la variable dependiente

**Tabla 11:**

*El desarrollo empresarial es el proceso que conduce a prestar servicios de calidad.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 11:** El desarrollo empresarial es el proceso que conduce a prestar servicios de calidad.

Fuente: Encuesta realizada

#### **Interpretación:**

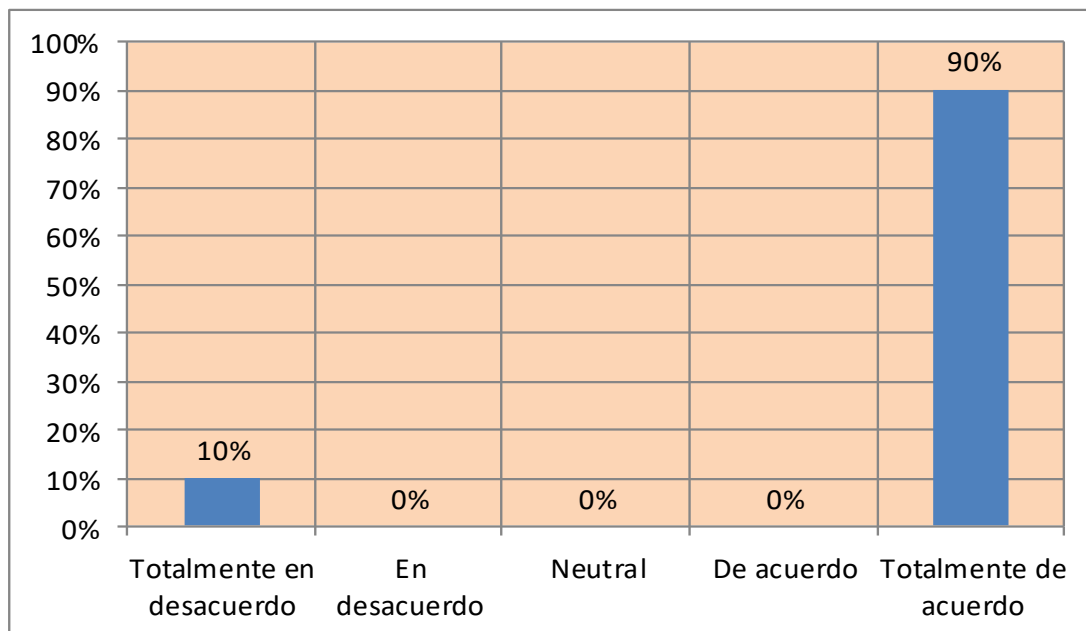
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que el desarrollo empresarial es el proceso que conduce al Agrobanco a prestar servicios de calidad, estar en mejora continua y alcanzar un alto grado de competitividad institucional.

**Tabla 12:**

*La calidad es un atributo que debe entregar Agrobanco.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 12:**

la calidad es un atributo que debe entregar Agrobanco para generar valor en los grupos de interés

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

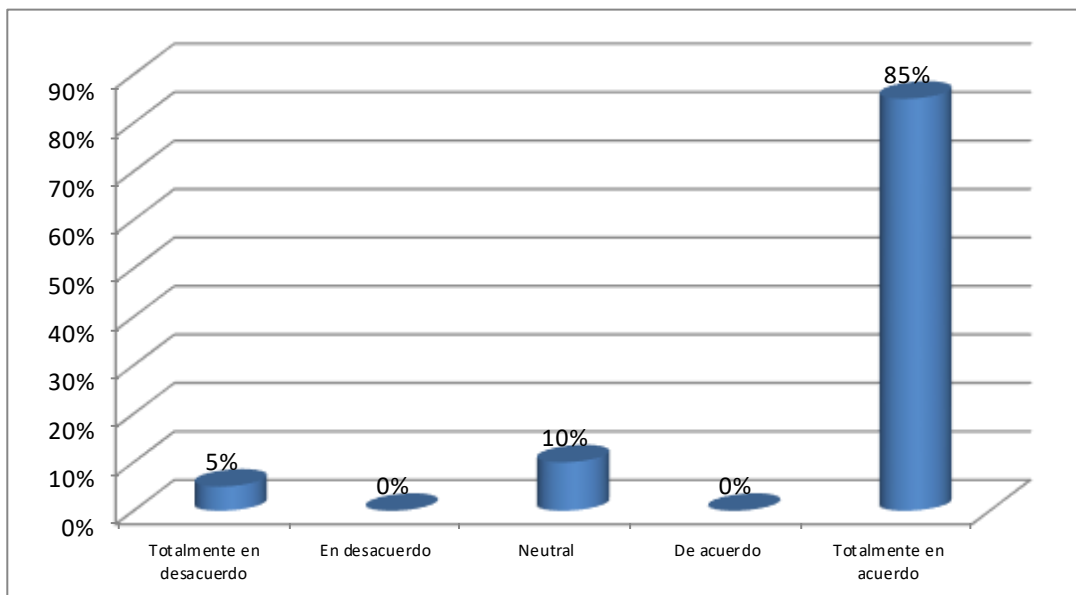
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la calidad es un atributo que debe entregar Agrobanco para generar valor en los grupos de interés

**Tabla 13:**

*La calidad en el Agrobanco debe darse en el servicio de crédito, servicio de cobranzas y otros servicios.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	05.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	85.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 13:** La calidad en el Agrobanco debe darse en el servicio de crédito, servicio de cobranzas y otros servicios

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

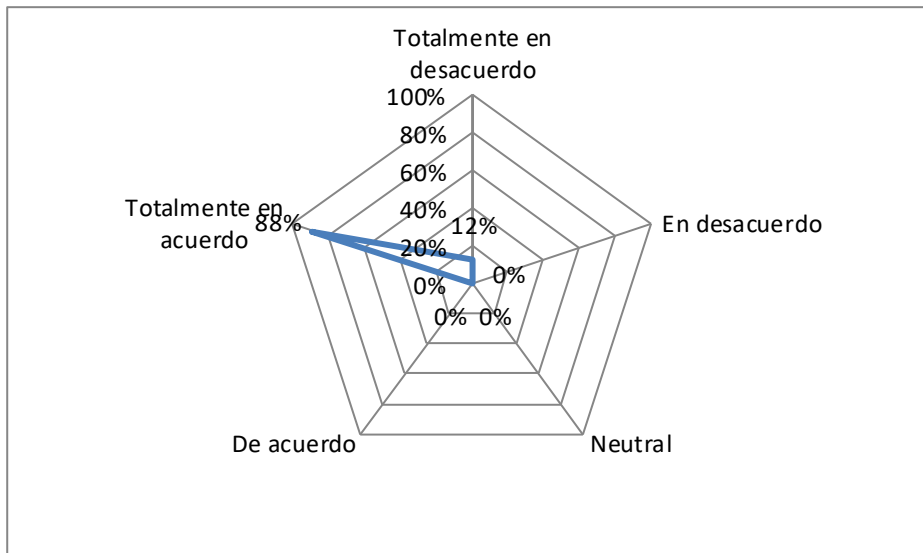
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la calidad en el Agrobanco debe darse en el servicio de crédito, servicio de cobranzas y otros servicios informativos de beneficio para sus clientes

**Tabla 14:**

La calidad debe ser el atributo permanente que marque la pauta en los servicios.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	06	12.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	88.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 14:** La calidad debe ser el atributo permanente que marque la pauta en los servicios.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

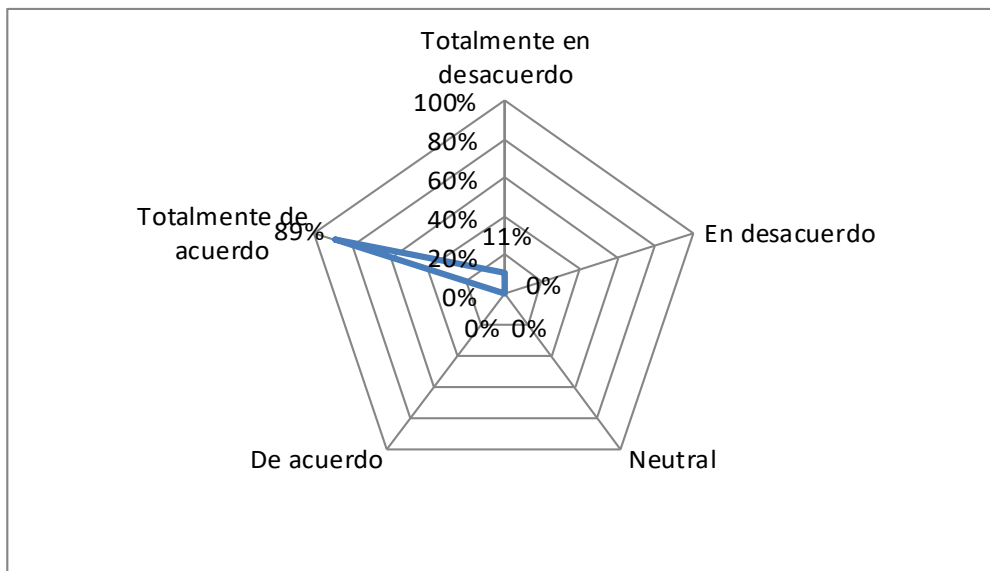
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que la calidad debe ser el atributo permanente que marque la pauta en los servicios del Agrobanco

**Tabla 15:**

La mejora continua en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	11.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	89.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 15:** La mejora continua en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

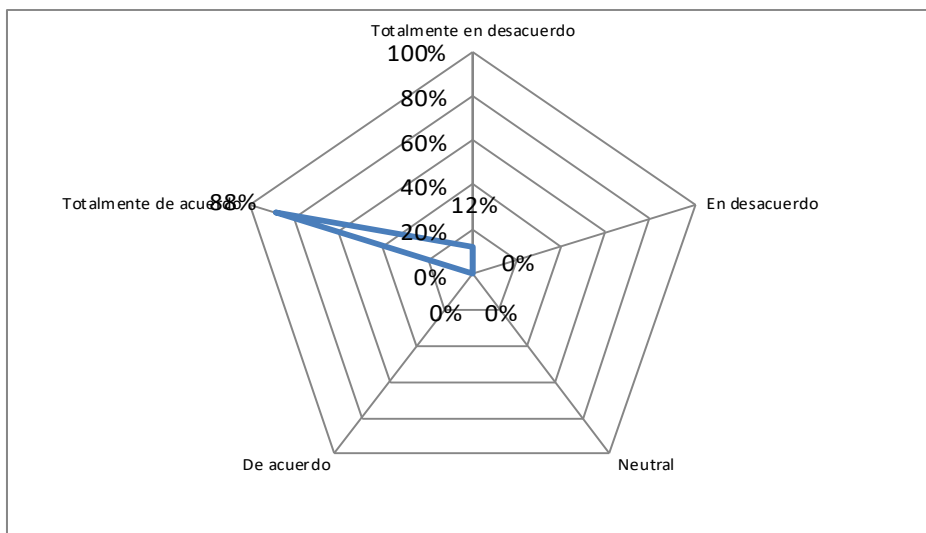
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que que la mejora continua en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos tiene que ser una política institucional del Agrobanco

**Tabla 16:**

*La mejora continua comprende la creatividad e innovación.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	88.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 16:** La mejora continua comprende la creatividad e innovación.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

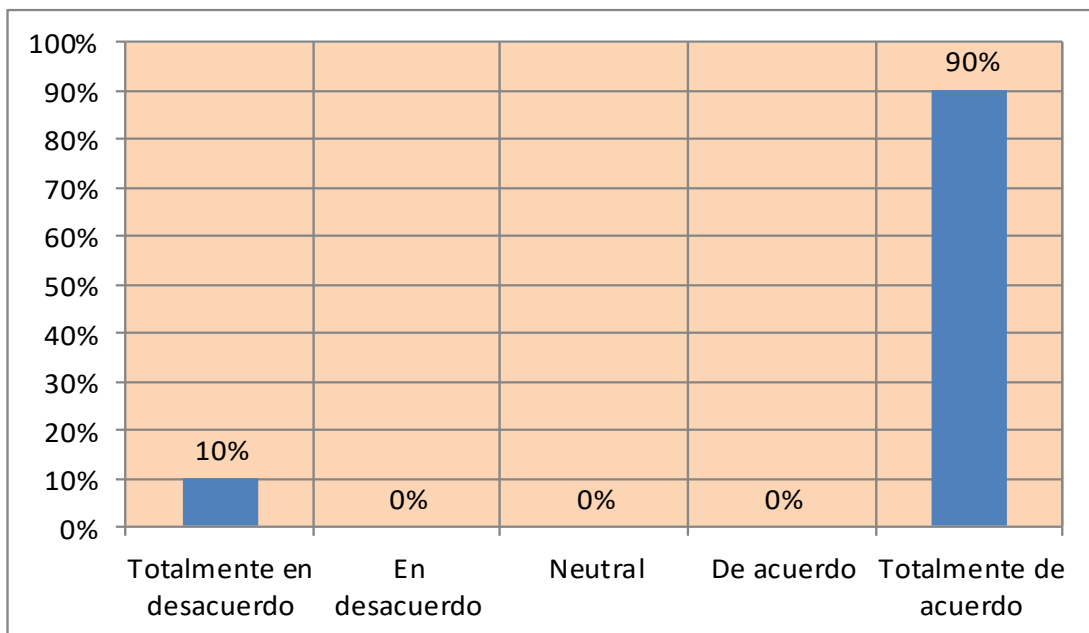
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 88% de los encuestados acepta que - la mejora continua comprende la creatividad e innovación de los recursos y procesos institucionales en el Agrobanco

**Tabla 17:**

*La mejora continua se relaciona con la reducción de costos.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 17:** La mejora continua se relaciona con la reducción de costos.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

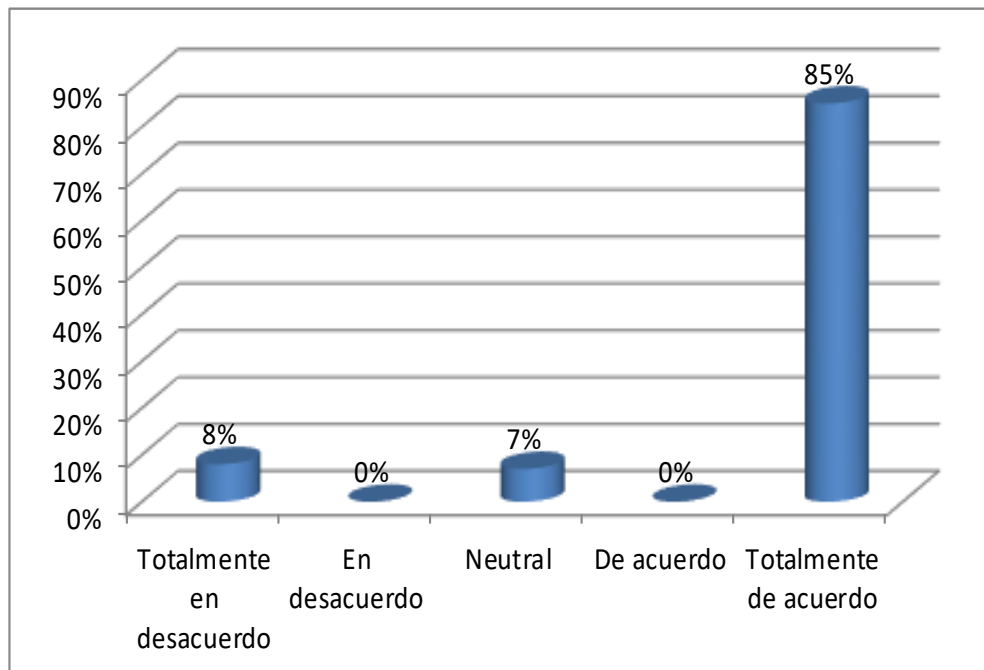
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 84% de los encuestados acepta que la mejora continua se relaciona con la reducción de costos, gastos y pérdidas institucionales del Agrobanco

**Tabla 18:**

*La competitividad es el nivel en el cual el Agrobanco se impone a otras entidades.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	8.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	3	7.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada



**Figura 18:** La competitividad es el nivel en el cual el Agrobanco se impone a otras entidades.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la competitividad es el nivel en el cual el Agrobanco se impone a otras entidades similares del mercado financiero

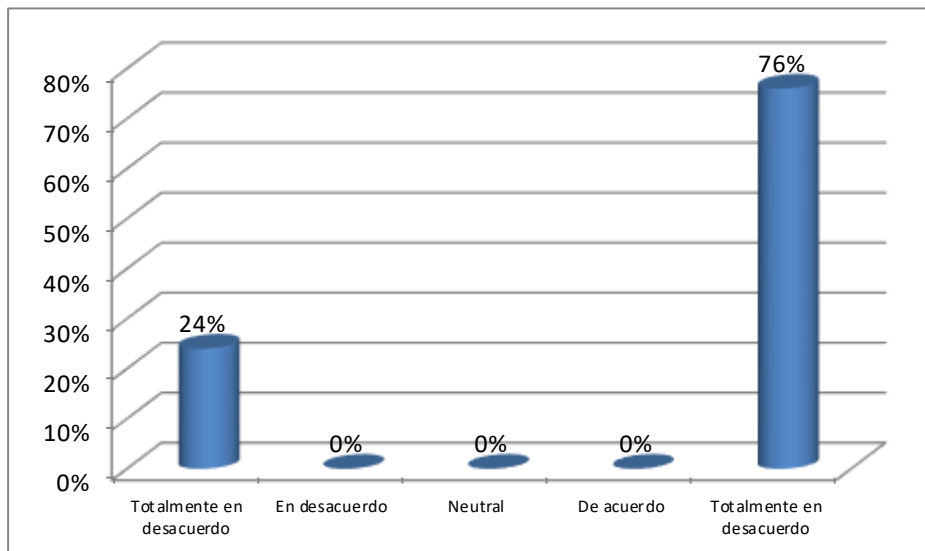


**Tabla 19:**

La competitividad se logra teniendo economía, eficiencia y eficacia.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	12	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	38	76.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 19:** La competitividad se logra teniendo economía, eficiencia y eficacia.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

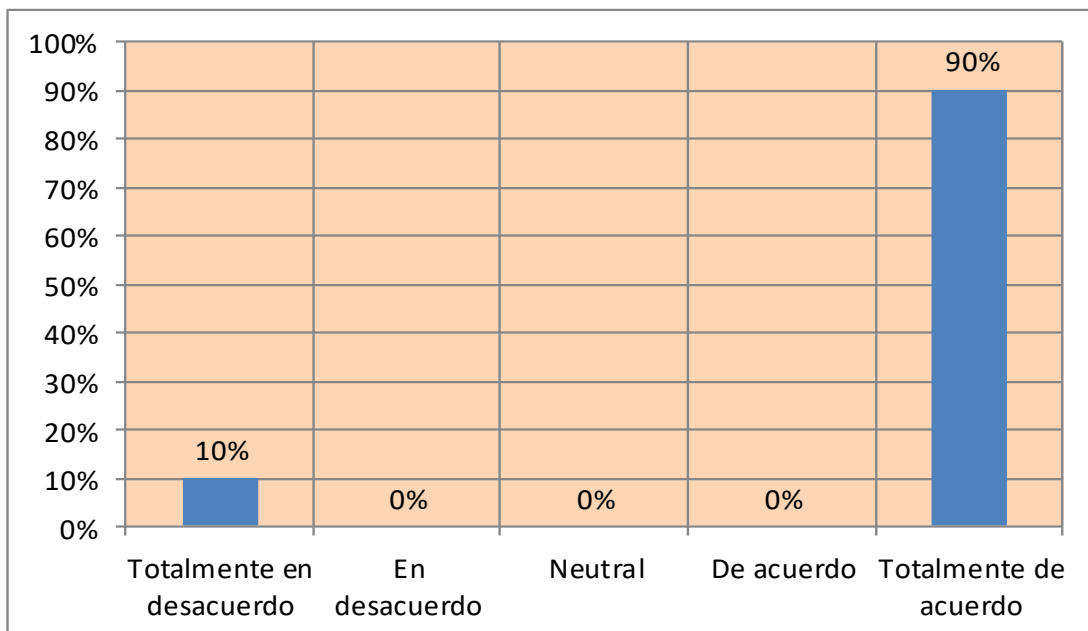
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que la competitividad se logra teniendo economía, eficiencia y eficacia empresarial en el Agrobanco

**Tabla 20:**

*La competitividad se relaciona con la calidad de los servicios financieros.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.



**Figura 20:** La competitividad se relaciona con la calidad de los servicios.

Fuente: Encuesta realizada

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que la competitividad se relaciona con la calidad de los servicios financieros como con la mejora continua de los recursos y procesos institucionales del Agrobanco

## 4.2. Contratación de hipótesis de la investigación

### 4.2.1. Contratación de la hipótesis general

#### Hipótesis nula:

**H0:** La adecuada evaluación de los indicadores de gestión **NO** contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma.

#### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma.

**Tabla 21**

*Correlación entre las variables HG.*

<b>Variables de la investigación</b>	<b>Indicadores estadísticos</b>	<b>Evaluación de los indicadores de gestión</b>	<b>Desarrollo empresarial</b>
<b>Evaluación de los indicadores de gestión</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	100%	<b>90.42%</b> <b>3.36%</b>
	Muestra	50	50
<b>Desarrollo empresarial</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	<b>90.42%</b> <b>3.36%</b>	100%
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación.  $R =$  Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de  $R$  varía de  $-1$  a  $1$ .

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que  $R$  se aproxima a  $1$ , es más grande la relación entre los datos, por lo tanto,  $R$  (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a  $90.42\%$ , lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra  $p$ .

El valor de  $p$  es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la  $p$ , es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de  $p$  menor de  $0.05$  nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un  $95\%$  de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras, aceptamos con un valor de  $p = 0.05$ , que podemos estar equivocados en un  $5\%$ .

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a  $3.36\%$ , el mismo que es menor al margen de error propuesto del  $5.00\%$ , lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado.

Se concluye que la adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma.

## 4.2.2 Contrastación de las hipótesis específicas

### 4.2.2.1. Contrastación de la hipótesis específica 1

#### Hipótesis nula:

**H0:** La evaluación de la economía empresarial **NO** facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

#### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La evaluación de la economía empresarial facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.

**Tabla 22**

*Correlación entre las variables HE1*

<b>Variables de la investigación</b>	<b>Indicadores estadísticos</b>	<b>Evaluación de la economía empresarial</b>	<b>Desarrollo empresarial</b>
<b>Evaluación de la economía empresarial</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	100%	<b>90.44%</b> <b>3.37%</b>
	Muestra	50	50
<b>Desarrollo empresarial</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	<b>90.44%</b> <b>3.37%</b>	100%
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 90.44%, lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 3.37%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

Se concluye que la evaluación de la economía empresarial facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.

#### 4.2.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 2

##### Hipótesis nula:

**H0:** La evaluación de la eficiencia **NO** contribuye significativamente al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La evaluación de la eficiencia contribuye significativamente al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.

**Tabla 23**

*Correlación entre las variables HE2*

<b>Variables de la investigación</b>	<b>Indicadores estadísticos</b>	<b>Evaluación de la eficiencia</b>	<b>Desarrollo empresarial</b>
<b>Evaluación de la eficiencia</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	100%	<b>90.36%</b> <b>3.38%</b>
	Muestra	50	50
<b>Desarrollo empresarial</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	<b>90.36%</b> <b>3.38%</b>	100%
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 90.36%, lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 3.38%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

Se concluye que la evaluación de la eficiencia contribuye significativamente al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.



### 4.2.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 3

#### Hipótesis nula:

**H0:** La evaluación de la eficacia **NO** incide significativamente en el desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

#### Hipótesis Alternativa:

**H1:** La evaluación de la eficacia incide significativamente en el desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.

**Tabla 24**

*Correlación entre las variables HE3*

<b>Variabes de la investigación</b>	<b>Indicadores estadísticos</b>	<b>Evaluación de la eficacia</b>	<b>Desarrollo empresarial</b>
<b>Evaluación de la eficacia</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	100%	<b>90.31%</b> <b>3.29%</b>
	Muestra	50	50
<b>Desarrollo empresarial</b>	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	<b>90.31%</b> <b>3.29%</b>	100%
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 90.31%, lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 3.29%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

Se concluye que la evaluación de la eficacia incide significativamente en el desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.

## **V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1.DISCUSIÓN DEL RESULTADO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

El 90% de los encuestados acepta que la evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Caraballo, M. (2015). Indicadores de Gestión Financiera Basados en las Herramientas de la Administración Moderna para las Empresas del Sector Metalmeccánico Ubicado en Maracay Edo. Aragua. La Morita Venezuela. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Ambos resultados son altos y favorecen el modelo de investigación desarrollado.

### **5.2.DISCUSIÓN DEL RESULTADO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

El 90% de los encuestados acepta que el desarrollo empresarial es el proceso que conduce al Agrobanco a prestar servicios de calidad, estar en mejora continua y alcanzar un alto grado de competitividad institucional. Este resultado es similar al 91% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Soriano, L., & Siancas, C. (2016). Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo. (Tesis de Maestría). Lima. Universidad Privada del Norte. Ambos resultados son altos y favorecen el modelo de investigación desarrollado.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. CONCLUSIÓN GENERAL**

Se ha determinado la manera como la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, evaluación de la eficiencia empresarial y la evaluación de la eficacia empresarial.

### **6.2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS**

- 1) Se ha establecido la medida en la cual evaluación de la economía empresarial podrá facilitar el Desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante la medición de los costos, gastos y pérdidas; como el beneficio que dan los recursos.
  
- 2) Se ha determinado la forma como la evaluación de la eficiencia podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante la evaluación de la racionalización y el aprovechamiento de los recursos empresariales
  
- 3) Se ha establecido la manera como la evaluación de la eficacia podrá incidir en el desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante la evaluación del logro de las metas y logro de objetivos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **7.3. RECOMENDACIÓN GENERAL**

A los directivos y funcionarios se recomienda tener en cuenta que la adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante la evaluación de la economía empresarial, la eficiencia y eficacia de la misma.

### **7.4. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

- 1) A los directivos y funcionarios se recomienda tener en cuenta que la evaluación de la economía empresarial facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.
- 2) A los directivos y funcionarios se recomienda tener en cuenta que la evaluación de la eficiencia contribuye significativamente al desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.
- 3) A los directivos y funcionarios se recomienda tener en cuenta que la evaluación de la eficacia incide significativamente en el desarrollo empresarial de Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.

## VIII. Referencias

- Álvarez , R. (2017). *Gestión Financiera e Indicadores de Gestión de la Banca Universal Venezolana. (. Artículo científico)*, Caracas.
- Aragón, , J., Fernández, R., Quintero, E., & Zapata, A. (2017). *Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación. (Tesis de Maestría)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Beatriz, C. (2016). *Evaluación de Eficiencia y Productividad del Sistema Bancario. El Caso de las Entidades Bancarias de la República Argentina en la década del 2001-2010. (Tesis Doctoral)*. Bogotá.: Universidad Nacional de Colombia.
- Berrospi, R. (2011). *Metodología para la Gestión del Riesgo Operativo de un Organismo Financiero Peruano, según el Nuevo Acuerdo de Capitales "Basilea II". (Tesis de Maestría)*. . Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Bonilla., E., Diaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2017). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas*. . Lima: Universidad de Lima.
- Caraballo, M. (2015). *Indicadores de Gestión Financiera Basados en las Herramientas de la Administración Moderna para las Empresas del Sector Metalmecánico Ubicado en Maracay Edo. Aragua*. . La Morita Venezuela. (Tesis de Maestría). : Universidad de Carabobo.
- Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Banco Estado. (Tesis de Maestría)*. Santiago: Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2016). *Teorías de la administración*. México: Litográfica Ingramex.
- Díaz, D. (2013). *Modelo para un Sistema Nacional de Indicadores: Caso Universidad Peruana. (Tesis de Maestría)*. . Piura: Universidad de Piura.
- FONAFE. (2016). *Lineamiento Corporativo: "Lineamiento de ética y conducta de las empresas del estado bajo el ámbito de FONAFE*. . Lima: FONAFE. Recuperado de:

<http://www.sedapal.com.pe/documents/10154/e69bf823-8bc7-4a60-91bf-82acb58ccaf6;jsessionid=0de36562f4>.

- Hernández,, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. . México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Koontz , R., & O'Donnell,. (2016). *Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. . México: Litográfica Ingramex S.A.
- Merino, J. (1999). *La calidad de Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura. (Tesis Doctoral)*. . Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Michael , G., & Ricardo , H. (s.f.). “*The Roots of Banking Crises: The Macroeconomic Context*”.En :*IADB working papers. N°318.p2*.
- Molina, M. (2002). *Indicadores de Gestión para la Toma de Decisiones en el Sector Bancario Colombiano*. . Bogotá: Colección Académica de Ciencias Estratégicas.
- Morales, J. (2014). *Comportamiento del Sistema Bancario y sus Efectos en la Economía y las Finanzas. (Tesis Doctoral)*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Parra, M., López, L., & Ramírez, E. (2018). *gestión de la Competitividad Empresarial*. . Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Serra, C., & Zúñiga, A. (2000). *Identificando bancos en problemas. ¿Cómo debe medir la autoridad bancaria la fragilidad financiera? del Banco Central de Reserva del Perú- Lima*.
- Shack, N. (2002). *Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Fecha: 8-11 Oct. 2002*.
- Soriano, L., & Siancas, C. (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo. (Tesis de Maestría)*. Lima: Universidad Privada del Norte.

Steiner, R. (2017). *Administración Estratégica*. . México: México: Litográfica Ingramex S.A.

Vargas, J. (2016). *Desarrollo empresarial como instrumento para el crecimiento económico y el desarrollo social y ambiental. (Artículo científico)*. . México: Universidad Autónoma de México.

Vargas, M., & Aldana, L. (2018). *Calidad y servicio*. . Madrid: Días De Santos.



## IX. ANEXOS

### Anexo 1: matriz de consistencia

#### “EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE AGROBANCO Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿En qué medida la evaluación de la economía empresarial podrá facilitar el Desarrollo empresarial del Agrobanco?</li> <li>2) ¿De qué forma la evaluación de la eficiencia podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco?</li> <li>3) ¿De qué manera la evaluación de la eficacia podrá incidir en el desarrollo empresarial del Agrobanco?</li> </ol>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la manera como la evaluación de los indicadores de gestión podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer en qué medida la evaluación de la economía empresarial podrá facilitar el Desarrollo empresarial del Agrobanco.</li> <li>2) Determinar la forma como la evaluación de la eficiencia podrá contribuir al desarrollo empresarial del Agrobanco.</li> <li>3) Establecer la manera como la evaluación de la eficacia podrá incidir en el desarrollo empresarial del Agrobanco.</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> La adecuada evaluación de los indicadores de gestión contribuirá al desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante la evaluación de la economía, evaluación de la eficiencia y evaluación de la eficacia empresarial.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La evaluación de la economía empresarial facilita en medida significativa el Desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante indicadores del costo-beneficio de las transacciones institucionales.</li> <li>2) La evaluación de la eficiencia contribuye significativamente al desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante los indicadores de racionalización y aprovechamiento de los recursos en las actividades institucionales.</li> <li>3) La evaluación de la eficacia incide significativamente en el desarrollo empresarial del Agrobanco; mediante los indicadores sobre metas, objetivos, misión y visión institucional.</li> </ol>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> X. Evaluación de indicadores de gestión</p> <p><b>DIMENSIÓN:</b> X.1. Evaluación de la economía empresarial X.2. Evaluación de la eficiencia empresarial X.3. Evaluación de la eficacia empresarial</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Y. Desarrollo empresarial</p> <p><b>DIMENSIÓN:</b> Y.1. Calidad Y.2. Mejora continua Y.3. Competitividad</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL</b> Z. Banco Agropecuario (Agrobanco)</p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 50 personas.</p> <p>La muestra estuvo compuesta por 50 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se han utilizado el método no probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

Fuente: Diseño propio.

## **Anexo 2:**

### **Instrumento de encuesta**

#### **Instrucciones generales:**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con Agrobanco.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta de la evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial.

Para contestar considere la siguiente Escala Likert:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

### “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”

N°	PREGUNTA					
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
1	¿Considera usted que la evaluación de los indicadores de gestión facilitará elementos para concretar el desarrollo empresarial del Agrobanco?					
	<b>DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE LA ECONOMÍA EMPRESARIAL</b>					
2	¿Estima usted que es necesario llevar a cabo la evaluación de la economía empresarial para poder tomar decisiones para el desarrollo empresarial del Agrobanco?					
3	¿Considera usted que la economía empresarial está referida a las compras y gastos del Agrobanco a los menores costos del mercado?					
4	¿Estima usted que la economía empresarial está referida al mayor beneficio que se obtengan de los recursos del Agrobanco?					
	<b>DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL</b>					
5	¿Estima usted que la evaluación de la eficiencia empresarial permitirá tener información de mejor manera de realizar las actividades del Agrobanco?					
6	¿Considera usted que la eficiencia empresarial se relaciona con la racionalidad de los escasos recursos institucionales del Agrobanco?					

7	¿Estima usted que la eficiencia empresarial se relaciona con el mejor aprovechamiento de los escasos recursos institucionales del Agrobanco?					
<b>DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA EMPRESARIAL</b>						
8	¿Estima usted que la evaluación de la eficacia empresarial llevará a obtener información de los logros institucionales del Agrobanco?					
9	¿Considera usted que la eficacia empresarial se relaciona con el logro de las metas y objetivos institucionales del Agrobanco?					
10	¿Estima usted que la eficacia empresarial se refiere a la misión y visión institucional del Agrobanco?					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO EMPRESARIAL</b>						
11	¿Estima usted que el desarrollo empresarial es el proceso que conduce al Agrobanco a prestar servicios de calidad, estar en mejora continua y alcanzar un alto grado de competitividad institucional?					
<b>DIMENSIÓN: CALIDAD</b>						
12	¿Considera usted que la calidad es un atributo que debe entregar Agrobanco para generar valor en los grupos de interés?					
13	¿Estima usted que la calidad en el Agrobanco debe darse en el servicio de crédito, servicio de cobranzas y otros servicios informativos de beneficio para sus clientes?					
14	¿Considera usted que la calidad debe ser el atributo permanente que marque la pauta en los servicios del Agrobanco?					
<b>DIMENSIÓN: MEJORA CONTINUA</b>						

15	¿Considera usted que la mejora continua en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos tiene que ser una política institucional del Agrobanco?					
16	¿Estima usted que la mejora continua comprende la creatividad e innovación de los recursos y procesos institucionales en el Agrobanco?					
17	¿Considera usted que la mejora continua se relaciona con la reducción de costos, gastos y pérdidas institucionales del Agrobanco?					
	<b>DIMENSIÓN: COMPETITIVIDAD</b>					
18	¿Considera usted que la competitividad es el nivel en el cual el Agrobanco se impone a otras entidades similares del mercado financiero?					
19	¿Estima usted que la competitividad se logra teniendo economía, eficiencia y eficacia empresarial en el Agrobanco?					
20	¿Considera usted que la competitividad se relaciona con la calidad de los servicios financieros como con la mejora continua de los recursos y procesos institucionales del Agrobanco?					

**Anexo 3:**

**Validación del instrumento por experto académico**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 10 de julio del 2020

Señor Doctor:

**DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Administración de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de maestro en Administración.

El título de mi Plan de tesis es: “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial” y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



---

Luis Alfredo Palomino Reina  
DNI: 06731369

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto:** Domingo Hernández Celis  
**1.2 Grado académico:** Doctor  
**1.3 Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.  
**1.4 Dni:** 40878290.  
**1.5 Celular:** 999774752.  
**1.6 Correo:** dr.domingohernandezcelis@gmail.com  
**1.7 Título de la Investigación:** “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”  
**1.8 Autor del instrumento:** Luis Alfredo Palomino Reina  
**1.9 Maestría en:** Administración  
**1.10 Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

**II. FICHA DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					96
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					96
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					96
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					96
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					96
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					96
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					96
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					96
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					96
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					96
<b>SUB TOTAL</b>						96
<b>TOTAL</b>						96

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Se recomienda aplicar el instrumento por cumplir los requisitos correspondientes.

**Lima, 21 de julio del 2020**



-----  
**FIRMA**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO

### UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO CARTA DE PRESENTACIÓN

Lima, 15 de julio del 2020

Señor Doctor:

**SANTIAGO SATURNINO PATRICIO APARICIO**

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Administración de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilare la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el Grado de maestro en Administración.

El título de mi Plan de tesis es: "Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



-----  
Luis Alfredo Palomino Reina  
DNI: 06731369



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto:** Santiago Saturnino Patricio Aparicio
- 1.2 Grado académico:** Doctor
- 1.3 Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
- 1.4 Dni:** 10271379
- 1.5 Celular:** 995710210
- 1.6 Correo:** spatricio69@hotmail.com
- 1.7 Título de la Investigación:** “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”
- 1.8 Autor del instrumento:** Luis Alfredo Palomino Reina
- 1.9 Maestría en:** Administración
- 1.10 Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

## II. FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	iciente 0-20%	lar 21-40%	no 41-60%	Bueno 61-80%	celente 81-100%
<b>PRIDAD</b>	rmulado con lenguaje apropiado.					94
<b>ETIVIDAD</b>	presado en conductas observables.					94
<b>TUALIDAD</b>	ado al alcance de ciencia y tecnología.					94
<b>GANIZACIÓN</b>	una organización lógica.					94
<b>ICIENCIA</b>	tende los aspectos de cantidad y calidad.					94
<b>ENCIONALIDAD</b>	ado para valorar aspectos del estudio.					94
<b>NSISTENCIA</b>	bs en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					94
<b>HERENCIA</b>	os índices, indicadores, dimensiones y variables.					94
<b>TODOLOGIA</b>	ategia responde al propósito del estudio.					94
<b>CONVENIENCIA</b>	nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					94
<b>TOTAL</b>						94
<b>AL</b>						94

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Debe aplicarse el instrumento.

Lima, 22 de Julio del 2020



-----  
FIRMA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO

### UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO CARTA DE PRESENTACIÓN

Lima, 16 de julio del 2020

Señor Doctor:

**WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZÁLES**

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Administración de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilare la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el Grado de maestro en Administración.

El título de mi Plan de tesis es: "Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



---

Luis Alfredo Palomino Reina  
DNI: 06731369

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

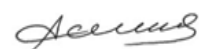
- 1.1 Apellidos y nombres del experto:** William Enrique Cruz Gonzáles  
**1.2 Grado académico:** Doctor  
**1.3 Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.  
**1.4 Dni:** 06607034  
**1.5 Celular:** 947645075  
**1.6 Correo:** william\_cruzg@hotmail.com  
**1.7 Título de la Investigación:** “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”  
**1.8 Autor del instrumento:** Luis Alfredo Palomino Reina  
**1.9 Maestría en:** Administración  
**1.10 Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

**II.FICHA DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	eficiente 0-20%	regular 21-40%	bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	excelente 81-100%
<b>11.CLARIDAD</b>	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
<b>12.OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables.					90
<b>13.ACTUALIDAD</b>	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90
<b>14.ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización lógica.					90
<b>15.SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90
<b>16.INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90
<b>17.CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90
<b>18.COHERENCIA</b>	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90
<b>19.METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
<b>20.CONVENIENCIA</b>	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90
<b>SUB TOTAL</b>						90
<b>TOTAL</b>						90

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El instrumento cumple las normas establecidas.

Lima, 25 de Julio el 2020



FIRMA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO

### UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO CARTA DE PRESENTACIÓN

Lima, 13 de julio del 2020

Señor Doctor:

**JUSTO RUEDA PEVES**

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Administración de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilare la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el Grado de maestro en Administración.

El título de mi Plan de tesis es: "Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



Luis Alfredo Palomino Reina  
DNI: 06731369

# UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Justo Rueda Peves
- 1.2. **Grado académico:** Doctor
- 1.3. **Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
- 1.4. **Dni:** 06113102
- 1.5. **Celular:** 995636571
- 1.6. **Correo:** jrueda500@hotmail.com
- 1.7. **Título de la Investigación:** “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”
- 1.8. **Autor del instrumento:** Luis Alfredo Palomino Reina
- 1.9. **Maestría en:** Administración
- 1.10. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

### II.FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
31. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					96
32. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					96
33. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					96
34. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					96
35. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					96
36. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					96
37. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					96
38. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					96
39. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					96
40. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					96
SUB TOTAL						96
TOTAL						96

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda aplicar el instrumento de encuesta.

Lima, 20 de Julio del 2020



-----  
FIRMA

**ANEXO 4:**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO VERIFICADA POR EL EXPERTO**  
**ACADÉMICO DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

El instrumento del Plan de Tesis denominado: “Evaluación de indicadores de gestión de Agrobanco y su efecto en el desarrollo empresarial”, ha obtenido un coeficiente Alfa de Cronbach razonable, lo cual favorece la aplicación de dicho instrumento.

Tabla:

Coeficiente de confiabilidad

Variables	Coeficiente alfa de cronbach	Número de ítems
Evaluación de indicadores de gestión	0.9413	11
Desarrollo empresarial	0.9455	11
<b>Total</b>	<b>0.9422</b>	<b>22</b>

Fuente: Software SPSS.

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN** el valor del coeficiente es de 0.9413, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **DESARROLLO EMPRESARIAL**, el valor del coeficiente es de 0.9455, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la **ESCALA TOTAL** es de 0.9422, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

Confirmada la confiabilidad del instrumento por el Docente:

**GRADO: DOCTOR. NOMBRES Y APELLIDOS:** DOMINGO HERNANDEZ CELIS

**DNI:** 40878290. **CELULAR:** 999774752. **CORREO:**

dr.domingohernandezcelis@gmail.com

**CENTRO DE TRABAJO:** EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; UWIENER; UPN.

Comentario:

El 94% de confiabilidad del Alpha de Cronbach para el instrumento de investigación del trabajo le da un alto grado de coherencia en la formulación del instrumento de investigación; lo cual se condice con la validación de los expertos académicos.

De este modo, se entiende que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Por tanto, este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

## **ANEXO 5:**

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Ley de creación del banco agropecuario: Declárase de necesidad pública y de manifiesta conveniencia nacional la creación del Banco Agropecuario como empresa integrante del sistema financiero nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario, el cual comprende, el agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 60 de la Constitución Política del Estado.

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

Naturaleza del Banco: El Banco es una persona jurídica de derecho privado, de capital mixto, sujeta al régimen de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, la Ley General de Sociedades y a las disposiciones de la presente Ley.

Objetivo del Banco: El Banco tendrá por objeto social otorgar créditos, así como facilitar la concesión de líneas de crédito a través de otras empresas del sistema financiero con recursos públicos y privados. Los créditos directos, que serán supervisados, incluirán un componente de asistencia técnica y se financiarán con recursos del Tesoro Público, los cuales no podrán exceder los montos señalados en el Presupuesto General de la República.

Créditos indirectos: Los créditos indirectos se otorgarán a través de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Adicionalmente se podrán otorgar créditos directos a las personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades agrícolas, ganadera, forestal, agroindustria, acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos que de éstas provienen. Podrán actuar como operadores las instituciones vinculadas con la actividad agropecuaria, los Organismos No Gubernamentales de Cooperación - ONGs, las Comisiones de Regantes y Juntas de Usuarios, los Gremios Agrarios y Ganaderos, las Comunidades Campesinas, las instituciones sin fines de lucro vinculadas y los organismos dedicados a la promoción e



investigación agropecuaria. El Reglamento de los operadores será aprobado por el Directorio del Banco.

Infraestructura e implementación: El Banco Agropecuario utilizará la infraestructura del Banco de la Nación, con la autonomía que le da la presente Ley y sus objetivos. El Banco de la Nación brindará las facilidades para la atención de los servicios del Banco Agropecuario, las mismas que serán retribuidas a éste con los recursos del Banco Agropecuario. El Banco Agropecuario podrá establecer convenios de préstamos con entidades financieras registradas en la Superintendencia de Banca y Seguros y organismos internacionales.

Directorio: El Banco contará con un Directorio de siete miembros, el cual se compone de la siguiente manera: a) Tres (3) miembros designados por el Poder Ejecutivo, uno de los cuales será el Presidente del Directorio y cuyo nombramiento se realizará mediante Resolución Suprema firmada por el Ministro de Economía y Finanzas. La designación de los directores en representación del Estado será por un período de cinco (5) años, pudiendo ser reelegidos. b) Cuatro (4) miembros designados por los accionistas del sector privado. La designación de los directores en representación del sector privado será por un período de un (1) año, pudiendo ser reelegidos. Estos directores se irán nombrando en representación y proporción del capital pagado que les corresponda. Los directores designados por el Poder Ejecutivo actuarán como representantes del Estado ante la Junta General de Accionistas con voz y voto. El Presidente del Directorio ejercerá funciones ejecutivas.

Capital del Banco: El capital suscrito y pagado del Banco Agropecuario, cuyo suscriptor es el Estado peruano, es de S/. 260 000 000,00 (doscientos sesenta millones de nuevos soles) constituido por 26 millones de Acciones de Clase A de valor nominal de S/. 10,00 nuevos soles cada una. El Banco invitará al sector privado a participar en su capital social, suscribiendo Acciones Preferentes de Clase B cuya rentabilidad la establecerá la Junta de Accionistas. Esta participación se efectuará en forma progresiva a base de compromisos programados, mediante un sistema promocional de accionariado difundido que incorpore personas naturales y jurídicas, así como organismos de cooperación internacional relacionados principalmente con el Sector Agrario.”

Seguro Agropecuario: El Banco Agropecuario podrá tomar los Seguros Agropecuarios disponibles en el mercado a fin de cubrir los riesgos originados por factores exógenos que afecten el Sector.

Fondo de Garantía: Créase el Fondo de Garantía para la Pequeña Agricultura (FOGAPA) como patrimonio autónomo y dependiente del Banco Agropecuario, destinado a cubrir y garantizar los créditos otorgados a los pequeños productores del sector agropecuario por empresas financieras del Sistema Financiero Nacional, incluyendo los créditos para la transformación y comercialización en la parte no cubierta por el seguro agropecuario. A efectos de facilitar su operatividad, el Fondo tendrá personería tributaria y podrá ser registrado ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, mediante Registro Único de Contribuyentes (RUC). Dicho Fondo de Garantía estará constituido por: a) Los activos netos a favor del Banco Agrario en liquidación, al término del proceso de liquidación; b) Un porcentaje de los intereses a ser determinado por el Directorio, que se generen por los préstamos a los agricultores, ganaderos y acuicultores y los préstamos para la transformación y comercialización; c) Los fondos devueltos por los beneficiarios del crédito cuando la cobertura de los impagos provenga del fondo de seguros y de garantía; d) La transferencia por US\$ 5 000 000,00 (cinco millones de Dólares Americanos) con cargo a los recursos del Fondo de Reactivación y Apoyo al Sector Agrario - FRASA, actualmente administrado por el Banco Agropecuario (AGROBANCO); e) Los ingresos financieros que genere la administración del Fondo; f) Los recursos provenientes de la recuperación derivada de la ejecución de las garantías y cobertura de su operación; g) Las donaciones y otras contribuciones no reembolsables de los gobiernos, organismos internacionales, fundaciones y otros; así como, los provenientes de la cooperación técnica internacional; y, h) Las transferencias del Tesoro Público y otros recursos que le sean asignados, así como de otras fuentes públicas y privadas internas y externas para cubrir y garantizar los créditos.

Fideicomiso con FOGAPI: Con los recursos del Fondo se constituye un Fideicomiso de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 241 y el segundo párrafo del artículo 248 de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, que serán transferidos en Fideicomiso, donde el Banco Agropecuario actuará como fideicomitente y será administrado por el Fondo de Garantía para Préstamo a la Pequeña Industria (FOGAPI) como fiduciario. A tales efectos, FOGAPI estará autorizado a celebrar Convenios de Cobertura de Garantías con Instituciones Ejecutoras Intermediarias del Sistema Financiero Nacional.

Administración: La administración del Banco se regirá por su Estatuto, que será aprobado por su Junta General de Accionistas.

Reglamento de operaciones: El Reglamento de Operaciones del Banco Agropecuario será elaborado por la Gerencia y aprobado por su Directorio.

Cadenas productivas y apoyo a las entidades microfinancieras: El Banco Agropecuario financiará preferentemente a los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados en cadenas productivas, a los que se les facilitará asistencia técnica, así como reforzará a las instituciones financieras especializadas en microfinanzas que actúan en el ámbito rural.

Asistencia técnica sectorial: El Banco complementariamente otorgará asistencia técnica para fomentar las actividades de pequeña y mediana empresa agrícola, ganadera, acuicultura, actividades de transformación y comercialización de los productos de la cadena productiva, el desarrollo de proyectos y la investigación tecnológica para mejorar la productividad, crear nuevos productos o aumentar los ya existentes, mejorando la calidad, rendimiento y costos de producción, distribución y comercialización. A dicho efecto celebrarán convenios con el Ministerio de Agricultura, los Gobiernos Regionales y Locales, ONGs, universidades, colegios profesionales y demás instituciones educativas y otras entidades especializadas. Para efectos de financiar la asistencia técnica a que se refiere el presente artículo se contará con los fondos que asigne el Ministerio de Economía y Finanzas con cargo al Tesoro Público y con el fondo de reservas que se establezca hasta con un veinte por ciento (20%) de las utilidades libre de impuestos que genere el Banco.

Actividades complementarias: El Banco Agropecuario está facultado para realizar todo tipo de actividades comerciales, como consecuencia de su actividad financiera o para promover las actividades productivas. Podrá comercializar todo tipo de producto que reciba en garantía de sus operaciones financieras o en pago de los créditos que conceda, así como la maquinaria, equipos, materiales e insumos que requieran las actividades agrícola, ganadera y acuífera debiendo establecer los mecanismos de cobertura de riesgos o seguros que correspondan.

Fondos de cobertura y seguros de riesgo: El Banco Agropecuario está autorizado para crear Fondos de Cobertura de precios o contingencias por riesgo de mercado para favorecer y promocionar determinados sectores o productos de la actividad agrícola, ganadera y acuicultura, únicamente con aportes voluntarios de los beneficiarios. Estos fondos serán formados con un porcentaje de la venta de la producción que el Banco ayude a financiar. Estos fondos tendrán una finalidad específica y no podrán ser derivados a otros sectores o productos y se formarán por aceptación voluntaria de los clientes del Banco. El Reglamento de estos fondos será aprobado por el Directorio del Banco Agropecuario.

Tasas de interés: En el caso de los créditos directos, las colocaciones podrán ser a tasas preferenciales. El Directorio del Banco determinará éstas y las demás tasas, según el tipo de actividad y considerando criterios de promoción, riesgo y otros factores que permitan reducir la diferencia entre las tasas activas y pasivas.