



**BANCO AGRÍCOLA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA  
PLAN ESTRATÉGICO 2012-2016**

## INTRODUCCION

El Banco Agrícola de la República Dominicana enmarcado en el rol que asume en el financiamiento al sector agropecuario muestra a través del presente documento líneas de estrategias que le garanticen un óptimo desenvolvimiento y consecución de sus objetivos en un horizonte de cuatro años. En ese sentido, se sistematiza el pensamiento estratégico de esta entidad financiera, contemplando su visión de futuro, su accionar de negocios, las directrices que deberán marcar la orientación del Banco en los próximos años, entre otros tópicos estratégicos con miras al alcance de los objetivos institucionales.

El presente Plan Estratégico 2012-2016 contempla el accionar del banco a través del financiamiento y define acciones de mejoras en su contribución a la disponibilidad de alimentos, a la generación de empleos e ingresos. De igual manera proyecta en los próximos años esfuerzos dirigidos al incremento de la producción y la productividad de los rubros generadores de divisas, así como al equilibrio del ecosistema, permaneciendo el propósito de ampliar su contribución a la seguridad alimentaria, con una visión de sostenibilidad.

Asimismo, contiene un diagnóstico que envuelve la aplicación de la política de crédito, sus alcances y limitaciones. Sobre la tasa de interés, el comportamiento crediticio en la última década y la participación de la cartera agropecuaria por Instituciones financieras, entre otros tópicos.

El plan envuelve una matriz general con sus componentes, con miras a una eficaz aplicación y mejor alcance de las metas y objetivos propuestos.

El plan contiene además, la misión y visión institucional, los valores corporativos y un estudio FODA que contempla: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Alcanzar los objetivos y metas del plan, conlleva la participación y el esfuerzo colectivo de directores, gerentes y empleados del Banco, y las orientaciones y requerimientos manifestados por los clientes, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo, todo encaminado a la búsqueda de la eficiencia operacional y de un camino seguro para el futuro de sus ejecutorias

## **1. DIAGNOSTICO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL BANCO AGRÍCOLA**

El Banco Agrícola en la actualidad se rige por una normativa que responde a la orientación del crédito hacia el Sector Agropecuario y la Base Legal que lo sustenta establece la condición de Institución autónoma y descentralizada del Estado Dominicano, con personalidad jurídica, patrimonio propio, plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Esta Institución fue creada el primero de Junio de 1945, con el nombre de Banco de Crédito Agrícola e Hipotecario de la República Dominicana, mediante la Ley No. 908; luego fue designado como Banco de Crédito Agrícola e Industrial de la República Dominicana en el año 1948, con el propósito de que los recursos económicos de la Institución contribuyeran con el sector industrial, permitiendo la Ley canalizar fondos a los sectores agropecuario e industrial, a la vivienda, comercialización de productos agropecuarios y a la operatividad de las empresas del Estado.

Esta ley estuvo vigente hasta el 12 de Febrero de 1963, fecha en que se promulgo la Ley de Fomento Agrícola, No. 6186, la cual se rige en la actualidad, con todas las modificaciones realizadas en artículos específicos. El Banco a través de las funciones que le confiere dicha Ley, sirve de instrumento de la Política Agraria del Estado Dominicano.

La evolución de las actividades realizadas por esta entidad bancaria en su historial, evidencia experiencia en el uso de los recursos disponibles con la finalidad de lograr mejoras en la agropecuaria nacional en forma integral, orientada a priorizar la calidad productiva y elevar el nivel de vida de todos los sectores de la población rural; a través del otorgamiento de préstamos a corto, mediano y largo plazos.

El Banco Agrícola se rige por un Directorio Ejecutivo, integrado por el Administrador General, quien es su Presidente, el cual tiene como suplente al Sub.-Administrador y seis miembros titulares, cinco de ellos provenientes del sector privado y el otro, representando al Ministerio de Agricultura, con la misma cantidad de suplentes, designados por el Poder Ejecutivo. Este consejo directivo fue reestructurado por medio del decreto No.668-11, del poder Ejecutivo, con el propósito de incorporar mayor nivel de independencia en la estructura de Gobierno Corporativo.

El Banco cuenta con una estructura administrativa integrada por una administración general, una dirección general, catorce direcciones operativas, treinta y dos sucursales y treinta Oficinas de Servicios, apoyadas por una nómina de 1,233 empleados, de los que 296 pertenecen a la oficina principal y los demás a las otras sucursales y oficinas de servicios.

## 1.2 - OBJETIVOS

- Apoyar la oferta de alimentos básicos para la población, a través del crédito a pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Dar facilidades crediticias para el fomento y diversificación de la producción agrícola de la República Dominicana.
- Dar ayuda crediticia a las nuevas empresas agrícolas que se crean al amparo de la Ley de Reforma Agraria.
- Contribuir a la estabilización de los precios de los productos agrícolas y pecuarios.
- Crear servicios especiales para propiciar una explotación agrícola sobre bases racionales.
- Propiciar incrementos en la producción agropecuaria con la finalidad de sustituir importaciones, promover exportaciones y suministrar materia prima a la agroindustria nacional.
- Aumentar los niveles de ingresos e incrementar la creación de empleos rurales.
- Captar recursos por parte del público para el financiamiento del Sector Agropecuario.

## 1.3 - POLÍTICA DE CREDITO

La política de financiamiento del Banco se orienta al impulso del medio rural del país, especialmente al sector agropecuario, en ese sentido contempla actividades permitidas en el marco de la Ley orgánica de la Institución.

La Política de Crédito del Banco abarca los aspectos que le permite la Ley No. 6186 de 1963, la cual ha sido objeto de diferentes modificaciones, acorde lo demanda el tiempo para hacer los ajustes necesarios.

El Banco concede financiamiento para los fines agropecuarios y otras actividades económicas que se desarrollan en el área rural, las cuales apoyan de una forma u otra la producción agropecuaria, dando preferencia a las actividades ligadas al quehacer agrícola, ganadero, Industrial manufacturera, comercialización de productos agropecuarios y pequeñas y medianas empresas, es decir, todas las que contribuyan a dinamizar la economía rural.

La política contempla que el monto máximo a prestar no puede ser mayor al 5% del capital y reservas del Banco obtenido del ejercicio del año anterior, pero se permite exceder este límite en proyectos avalados por el Estado Dominicano o de interés nacional.

Los préstamos que concede el Banco son a corto, mediano y largo plazos, dependiendo del período de desarrollo de los proyectos. El plazo máximo en la actualidad es de 5 años canalizado hacia préstamos de cultivos permanentes, inversiones fijas y proyectos pecuarios. Se aplica un plazo mayor en caso de la ejecución de proyectos especiales, los cuales conlleven convenios contractuales.

En el desenvolvimiento histórico del Banco Agrícola la tasa de interés aplicada a los diferentes productos del crédito ha sido establecida por el Directorio Ejecutivo, conforme a una definición de apoyo e incentivo al sector agropecuario, lo que la ha llevado a permanecer por debajo de la tasa de interés activa del Sistema Financiero Nacional.

A partir del segundo lustro de la década de los noventa, en los préstamos otorgados con recursos del Público, la tasa de interés comenzó a ser negociada tomando en consideración el comportamiento del mercado financiero y la tasa pasiva promedio ponderada de los recursos captados por la institución, a partir de notificar los rangos mínimos y máximos.

Con relación a la garantía exigida para el otorgamiento del crédito, tradicionalmente el Banco concede préstamos con las modalidades de garantías prendarias e hipotecarias. La primera tiene un peso significativo en la cartera de crédito, asociada mayormente a los préstamos dirigidos a los destinos agrícolas, consecuencia de ausencias de títulos de propiedad de los terrenos y a que responden por lo regular, a sujetos de crédito pequeños o medianos productores, cuyos préstamos generalmente no sobrepasan los RD\$300,000.0

Vistos los aspectos anteriormente señalados, se puede establecer que en la política de crédito del Banco no ha sido aislada la función social concebida respecto a los requerimientos de apoyo al sector agropecuario, representado por los pequeños y medianos productores. Por lo que, ante movimientos bruscos de la tasa de interés en el Sistema Financiero, la tasa de interés activa del Banco no ha presentado variaciones significativas que lleven correspondencia con dichos movimientos.

#### **1.4. EL FINANCIAMIENTO Y RELEVANCIA EN LA AGROPECUARIA**

El crédito destinado a la agropecuaria y zona rural del país juega un rol primordial en el proceso productivo nacional, contribuyendo con la adquisición de insumos y bienes de capital. Orientado a mayor eficiencia en la producción, procesamiento y comercialización de todos los componentes que conlleva, se puede lograr una mejor combinación de los

factores de producción. El crédito también permite enfrentar fluctuaciones estacionales de precios, aumentar el tamaño de la unidad productiva e invertir en infraestructura.

El crédito agropecuario apoya directamente la producción de más de 50 productos básicos que forman parte esencial de la canasta alimenticia de la República Dominicana. Asimismo, la disponibilidad de crédito posibilita mejoras en la productividad, con la incorporación de nuevas tecnologías.

En nuestro país el crédito agrícola adquiere mayor relevancia considerando la gran incidencia del sector agropecuario en el abastecimiento del mercado local y en la seguridad alimentaria del pueblo dominicano. Al mismo tiempo su importancia se incrementa por el gran segmento de la población que directa e indirectamente dependen de la producción en el campo, con mayor relevancia en aquellos productores, que disponen de escasos recursos, pero que contribuyen al dinamismo de la economía en renglones básicos de la alimentación, tales como: arroz, habichuela, plátano, yuca, entre otros.

La actividad crediticia del Banco Agrícola tradicionalmente ha estado focalizada de acuerdo a los lineamientos de política que rigen la Institución, enmarcada en la Ley No. 6186, pero a partir del año 2010 con el propósito ajustarse a la normativa de supervisión bancaria se ha modificado una parte de la estructura organizacional y se están adecuando procesos para la medición del riesgo crediticio, de mercado, de liquidez y operacional.

El Banco da una importante respuesta socioeconómica a través de la población rural sirviendo como conductor del crédito dirigido a los pequeños y medianos productores agropecuarios que no tienen acceso a la oferta crediticia de instituciones privadas. Con esta orientación el Banco Agrícola representa el principal instrumento de financiamiento a la producción agropecuaria, contribuyendo a que los productores reformados y privados se inserten en la estructura productiva, permitiendo así la creación de empleos y la generación de ingresos, garantizando así la seguridad alimentaria en la República Dominicana.

## **1.5. COMPORTAMIENTO DEL FINANCIAMIENTO**

### **1.5.1. CARTERA AGROPECUARIA**

La demanda de crédito para las actividades productivas en el sector agropecuario ha seguido una trayectoria ascendente en los últimos años y la oferta crediticia del Banco Agrícola, entidad que orienta mayormente su cartera de préstamos al financiamiento de la producción agropecuaria, lo cual no ha sido suficiente. A la vez, que el aporte de la banca privada a este sector siempre ha sido muy limitado, en relación al crecimiento verificado en la cartera de crédito del Sistema Financiero.

El crédito especialmente de los Bancos Múltiples, en los últimos años ha incrementado su participación, pero no lo han realizado en la magnitud de crecimiento de la cartera y se han enfocado a los clientes bancables, principalmente los grandes productores, teniendo mayor incidencia en la pignoración de productos agrícolas como el arroz y la habichuela, mientras que el Bagrícola, por el contrario se orienta a los medianos y pequeños productores.

En los últimos cinco años, es decir, desde el 2007 hasta el 2011, la cartera agropecuaria promedio de la Banca registra unos RD\$18,096.7 millones, en el cual tienen participación además del Bagrícola, los bancos múltiples, los de ahorros y crédito, corporaciones de crédito y las asociaciones de ahorro y crédito, entre otras.

La cartera agropecuaria al cierre del año 2007, registró un saldo de RD\$12,233.9 millones, pasando al final del año 2011 a RD\$25,143.6 millones, para una variación absoluta en ese periodo de RD\$12,909.7 millones y de 105.5% en termino relativo. El comportamiento del saldo de la cartera agropecuaria del sistema en los últimos cinco (5) años registra un crecimiento sostenido.

La participación de los Bancos Múltiples en el saldo promedio total de la cartera agropecuaria en el 2007 registró 47.86%, pasando a 62.21% en el año 2011, esto influenciado por el papel que vienen desempeñando estas entidades en la pignoración de algunos rubros agrícolas. En tanto que el Bagrícola experimentó una participación de su cartera en el 2007 respecto al saldo total de la cartera agropecuaria de 47.0%, disminuyendo dicha participación en el 2011 a 29.1%.

Las demás instituciones que aportan recursos a la agropecuaria como son: los bancos de ahorros y crédito, las asociaciones de ahorros, las corporaciones, entre otras, han incrementado ligeramente su participación desde el 2007 hasta el 2011.

Cabe señalar que a pesar de que la cartera agropecuaria registra un crecimiento sostenido en los últimos años, esta no es suficiente, por la gran demanda crediticia del sector agropecuario, alcanzando dicha cartera una participación de apenas el 5.0%, respecto al saldo total de la cartera del sistema financiero, al cierre del año 2011. La demanda de crédito en el sector, se estima en alrededor de RD\$44,000.00 millones anual.

### **1.5.2. FINANCIAMIENTO DEL BANCO EN LA ÚLTIMA DECADA**

El financiamiento al sector agropecuario y zona rural a través del Banco Agrícola, ha sentado raíces que convergen con los hechos históricos ocurridos en el país, desde la creación de esta entidad financiera y ha incidido en el comportamiento de la economía y en el desarrollo de la nación.

La filosofía del crédito otorgado por el Banco ha cambiado notablemente durante el curso de los años. Durante los primeros años de operación, el Banco orientaba el financiamiento a las actividades agrícolas, pecuaria e industrial. A la vez que también se destinaban préstamos a otros renglones de la economía como son: el profesional, pago de deudas, pago de impuestos, entre otros.

No obstante, a partir del año 1963 con la puesta en vigencia y aplicación de la Ley No.6186, el Banco especializó y orientó el financiamiento exclusivamente al fomento agropecuario, por lo que el crédito a los demás sectores económicos quedó en manos de la banca privada. En los últimos tiempos se han realizado modificaciones en la política de crédito, con el propósito de canalizar préstamos a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales han contribuido al fomento de actividades complementarias a la agropecuaria, contribuyendo en la dinamización de la economía en la zona rural.

El financiamiento ejecutado por el Banco Agrícola en la última década, es decir, desde el año 2002 al 2011 registra que se otorgaron unos 265,554 préstamos, por un monto formalizado ascendente a RD\$54,821.5 millones, cubriendo una superficie financiada de 11.2 millones de tareas.

El crédito canalizado en dicha década estuvo dirigido esencialmente a las actividades agrícolas, al cual se le destinó alrededor del 70% del total. Este subsector envuelve rubros primordiales en la dieta de la población dominicana, como son los que conforman la canasta familiar entre los cuales están: el arroz, la habichuela, papa, yuca, cebolla, ajo, entre otros.

En los últimos años ha registrado cierta incidencia en el financiamiento del Banco, la pequeña y la microempresa rural, así como los préstamos de consumo, debido a la política implementada por el Banco para la diversificación de la cartera y además porque el financiamiento a estos subsectores contribuye a dinamizar la economía en la zona rural, lo mismo que a combatir en cierta medida la pobreza en los lugares más deprimidos del país.

El comportamiento del monto formalizado en el período 2002-2011, presenta un crecimiento uniforme hasta el 2008, disminuyendo en los tres últimos años, debido a que el Banco tuvo que cumplir compromisos financieros por alrededor de RD\$2,000.00 millones con el Banco de Reservas, recursos que ingresaron vía préstamos para afrontar los daños causados a los productores por el paso de las tormentas Noel y Olga a finales del 2007.

El 2008, justamente fue el año de mejor desempeño del Banco, debido que en el mismo comenzaron a fluir los recursos del préstamo, formalizándose créditos por RD\$8,841.2 millones, constituyéndose este monto en una cifra record en un año calendario en la historia crediticia de la Institución y contribuyendo a una recuperación rápida de los daños causados por los indicados fenómenos.



Los recursos desembolsados en el período completo, ascendieron a RD\$51,368.5 millones, equivalente al 93.7% del valor formalizado, con los cuales se beneficiaron 288,279 productores. El monto colocado en la década registra un promedio por año de RD\$5,136.9 millones.

En otro orden, dada la relevancia que tiene la captación de los recursos financiados a través de la recuperación o cobros de la cartera, variable ésta esencial para la rotatividad del financiamiento y dinamismo del programa de préstamos, el Banco captó por ese concepto en el indicado periodo de la última década, RD\$45,462.6 millones, equivalente al 88.5% respecto al monto desembolsado y promediando más de RD\$4,500.0 por año.

El comportamiento de los cobros de préstamos evidencia un crecimiento positivo en todos los años del período, a excepción del año 2011, esto influenciado por la baja de la cartera en los últimos tres años.

Cabe resaltar que los recursos cobrados, no obstante la disminución de la cartera de préstamos en los últimos años de la década, por factores ya tratados, registran crecimientos en todos los años a excepción del 2011, el cual decreció a una tasa de 6.1% respecto al año anterior.

## **11. MISION, VISION Y VALORES INSTITUCIONALES**

### **Misión**

Ofrecer servicios crediticios diversificados, para mejorar la producción y productividad en la zona rural, mediante un permanente esfuerzo de capitalización y modernización con tecnología de punta, revalorizando y comercializando sus activos con un personal capacitado y motivado.

### **Visión**

Mantener el liderazgo en el financiamiento al sector agropecuario y responder a las necesidades de los productores con autosuficiencia económica, adecuada infraestructura física, tecnología moderna, recursos humanos comprometidos y una amplia cobertura de la cartera que irradie credibilidad, seguridad y confianza.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- Servicio
- Calidad
- Eficiencia
- Confianza
- Creatividad
- Trabajo en equipo.

### **Servicio**

La cultura de servicio debe caracterizar el personal, alineado al sentido de colaboración.

### **Calidad**

Buscar y promover la mejora continua en todas las áreas, que involucrando a todo el personal y con el objetivo final de la satisfacción del cliente.

### **Eficiencia**

Aplicación óptima de la utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados.

### **Confianza**

Manejamos con honestidad los recursos del público para multiplicarlos en acciones productivas.

### **Creatividad**

Estamos en permanente esfuerzo en desarrollar las mejores formas para realizar tareas que nos llevan a lograr los objetivos institucionales.

### **Trabajo en equipo**

La integración y el trabajo en equipo de los recursos humanos garantizan la obtención de los resultados esperados.

## 111. – PLAN ESTRATEGICO 2012-2016

Las presentes líneas estratégicas responden a la necesidad que tiene la Institución de definir su accionar futuro ante los desafíos que nos impone la actuación en un entorno cada vez más competitivo, exigente y con altas tendencias tecnológicas. Razón por la cual, las áreas que forman parte del Banco tienen el reto de involucrarse en la búsqueda de acciones para el fortalecimiento institucional, esencialmente en los aspectos:

- Sostenibilidad económica de la Institución
- Elevar el nivel de competitividad de la actividad agropecuaria
- Desarrollo Organizacional: Optimizar la aplicación de recursos y procesos con enfoque en el cliente o usuario
- Liderar los recursos humanos en forma alineada con la estrategia Institucional.

En ese sentido el plan responde preguntas vitales, relacionadas con: hacia dónde debe ir la institución, cuál es la mejor forma de llegar y cuál es el plan que cada área debe seguir?

Lo antes señalado permitirá que todas las áreas del Banco, cumplan de forma eficiente con sus responsabilidades y de igual manera ayudar a establecer las prioridades.

La definición de estrategias está delimitada a un horizonte de cuatro años (2012-2016), para plantear acciones y tareas a desarrollar.

El plan estratégico conlleva planes anuales, sustentados en programas y presupuestos financieros con metas que establecen compromisos medibles en acciones y tareas. La evaluación periódica de todas las metas planteadas, permitirá ajustar los cambios según la dinámica de desempeño.

### 3.1 Metodología

La base metodológica para la elaboración del plan estratégico, considera un proceso de socialización para la obtención de la información necesaria, por medio de reuniones con los mandos superiores (Administración, Directores y Gerentes) de la institución, en la definición de los lineamientos y las prioridades principales de la formulación del plan. A partir del análisis del entorno interno y externo se delimitan las estrategias y objetivos.

### 3.2 Acciones Corporativas

- *Facilitar el acceso al crédito del pequeño y mediano productor*
- *Ser una entidad financiera de apoyo a la modernización y diversificación de la actividad agropecuaria.*

- *Desarrollar las capacidades que permitan la generación y adecuación de soluciones de financiamiento para los proyectos de pequeños y medianos productores agropecuarios.*

### **3.3 Directrices de Gestión**

#### **3.1.1 Perspectivas Financieras**

1. Sostenibilidad económica de la Institución
2. Elevar el nivel de competitividad de la actividad agropecuaria

#### **3.1.2 Perspectivas Institucional-Procesos**

3. Desarrollo Organizacional: Optimizar la aplicación de recursos y procesos

#### **3.1.3 Perspectivas de Gestión de RH**

4. Liderar los recursos humanos en forma alineada con la estrategia Institucional.

## **IV. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **4.1. Estrategia: Consolidar la sostenibilidad económica de la Institución**

*Objetivo Estratégico:* Incrementar la rentabilidad del Banco

*Objetivo Estratégico:* Mantener bajos niveles de morosidad

*Objetivo Estratégico:* Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado

*Objetivo Estratégico:* Ser reconocido como un Banco del Sistema Financiero

*Objetivo Estratégico:* Lograr el saneamiento de los estados financieros y hacer la publicación reglamentaria en medios de información pública.

*Objetivo Estratégico:* Utilizar eficientemente los recursos.

*Objetivo Estratégico:* Gestionar nuevas fuentes de fondeo.

*Objetivo Estratégico:* Gestionar asignaciones de recursos del Gobierno Central para la ejecución de proyectos especiales.

*Objetivo Estratégico:* Promover el incremento de la captación de ahorros y valores del público.

*Objetivo Estratégico:* Impulsar la modificación de la Ley de Alquileres como instrumento especial de captación de recursos de bajo costo y largo plazo, esencialmente para fomento y desarrollo.

*Objetivo Estratégico:* Establecimiento de estructuras y procesos de mercado para los productos y servicios de la Institución.

*Objetivo Estratégico:* Gestionar Fondos de Fideicomisos para destinos agrícolas o financiamientos especiales.

#### **4.2. Estrategia: Contribuir a elevar el nivel de competitividad del sector agropecuario nacional**

*Objetivo Estratégico:* Desarrollar niveles tecnológicos que permitan ampliar el mercado de las empresas agropecuarias.

*Objetivo Estratégico:* Implementar productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes y los cambios que demanda el desarrollo del medio rural.

*Objetivo Estratégico:* Desarrollar el financiamiento a cadenas productivas para optimizar la rentabilidad de las actividades desarrolladas en el sector agropecuario.

*Objetivo Estratégico:* Continuar canalizando financiamientos a la producción agrícola en ambiente controlado.

*Objetivo Estratégico:* Incrementar la producción de productos orgánicos y lograr su inserción en los mercados nacionales e internacionales.

#### **4.3. Estrategia: Ampliar la cobertura de los destinos y servicios que ofrece el Banco en el ámbito rural.**

*Objetivo Estratégico:* Incrementar el financiamiento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa rural.

*Objetivo Estratégico:* Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados al sector agropecuario.

*Objetivo Estratégico:* Ampliar la cobertura de los créditos orientados al consumo como mecanismo rápido de retorno.

*Objetivo Estratégico:* Dedicar un segmento de la cartera para atender requerimientos de actividades diversas en la zona rural.

*Objetivo Estratégico:* Identificación de negocios atractivos a clientes, factibles y rentables.

#### **4.4. Estrategia: Mantener y fortalecer los créditos al sector agropecuario**

*Objetivo Estratégico:* Ampliar los renglones objeto de financiamientos

*Objetivo Estratégico:* Fortalecer el financiamiento a los rubros agropecuarios mayormente demandados por el turismo.

*Objetivo Estratégico:* Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios.

*Objetivo Estratégico:* Incentivar a través del financiamiento la formación de cadenas productivas.

*Objetivo Estratégico:* Realizar los desembolsos en tiempo oportuno, de acuerdo a la estacionalidad de los clientes

*Objetivo Estratégico:* Mantener el liderazgo en la microfinanza del sector agropecuario.

*Objetivo Estratégico:* Bancarizar los pequeños y medianos productores agropecuarios y demás agentes del medio rural que generen excedentes económicos.

#### **4.5. Estrategia: Fortalecer la estructura de cobros de préstamos**

*Objetivo Estratégico:* Organizar el personal de cobros definiendo un perfil acorde a los requerimientos del cargo.

*Objetivo Estratégico:* Realizar recurrentemente un programa de vencimiento diario y mensual de los préstamos y dar seguimiento continuo de acuerdo a la programación.

*Objetivo Estratégico:* Establecimiento de metas individuales para cobros en las sucursales.

*Objetivo Estratégico:* Incrementar el número de analistas de cobros en la Dirección de Cobros, para dar seguimiento más directo al vencimiento de préstamos por sucursal.

*Objetivo Estratégico:* Evaluar semanalmente los resultados del programa de vencimiento de préstamos de acuerdo a los reportes y cuotas de préstamos a vencer.

*Objetivo Estratégico:* Realizar cobros de manera efectiva a las cuentas por cobrar de los vinculados (Instituciones del Estado).

*Objetivo Estratégico:* Establecer la política de segmentación de los clientes de acuerdo a los lineamientos de la normativa bancaria.

*Objetivo Estratégico:* Pasar cartera de difícil cobros a oficina jurídica contratada.

#### **4.6. Estrategia: Ampliar la oferta de crédito a productos no convencionales agropecuarios**

*Objetivo Estratégico:* Contribuir al desarrollo de la actividad agroforestal como fuente de energía alternativa y protección de la biodiversidad.

*Objetivo Estratégico:* Orientar recursos para la promoción productiva de energía alternativa en áreas no aptas para la agricultura

*Objetivo Estratégico:* Destinar recursos financieros para cultivos perennes a largo plazo.

#### **4.7. a) Estrategia: Optimizar la estructura, los procesos y las funciones conforme los requerimientos de la competitividad del sector agropecuario.**

**b) Rediseñar la estructura de la organización enfocándola a los clientes para la gestión de negocios con procesos simples, eficaces, estandarizados para lograr eficiencia.**

*Objetivo Estratégico:* Redefinir la estructura organizacional para responder a las operaciones crediticias incorporadas.

*Objetivo Estratégico:* Constituir el área de ahorros de las sucursales en área de atención al cliente en general, es decir de negocio.

*Objetivo Estratégico:* Establecer la estructura organizacional de la Dirección de Control de Riesgos.

*Objetivo Estratégico:* Establecer el área de seguimiento y control de las garantías.

*Objetivo Estratégico:* Establecer el área de administración y venta de los bienes recibidos en recuperación de préstamos.

*Objetivo Estratégico:* Crear procedimientos y políticas para bienes recibidos en recuperación de préstamos.

*Objetivo Estratégico:* Elaborar flujogramas de los procesos de solicitud de crédito, análisis, desembolso y cobro.

*Objetivo Estratégico:* Elaborar procedimientos de los diferentes módulos del sistema informático banknet.

*Objetivo Estratégico:* Optimizar los procesos en las áreas administrativas y de negocios.

*Objetivo Estratégico:* Revisar, actualizar y elaborar manuales y procedimientos organizacionales, acorde a los lineamientos de la administración monetaria y financiera.

*Objetivo Estratégico:* Desarrollar procedimientos para la evaluación de la solvencia de los posibles prestatarios, y de sus sistemas productivos, con vista a la prevención de las dificultades de recuperación de los créditos.

*Objetivo Estratégico:* Promover la concientización individual y colectiva de la obligación de pago oportuno de los créditos.

*Objetivo Estratégico:* Adecuar la infraestructura física de las unidades operativas de la institución.

*Objetivo Estratégico:* Dotar de mobiliarios modernos a las sucursales y las áreas de atención al cliente.

*Objetivo Estratégico:* Continuar preparando las condiciones para el cumplimiento de las normas bancarias, incluyendo los reglamentos de evaluación de activos.

*Objetivo Estratégico:* Aplicar la transparencia en toda la función institucional.



**4.7.1. a) Estrategia: Orientar la gestión de los recursos humanos hacia los resultados estratégicos de la institución.**

**b) Estrategia: Construir una cultura organizacional con un clima laboral que permita alcanzar el nivel de satisfacción de todos los participantes, basada en los siguientes valores institucionales: Trabajo en equipo, vocación de servicios y transparencia.**

Objetivo Estratégico: Contar con personal de adecuada competencia técnica, profesional y de gestión.

Objetivo Estratégico: Desarrollar programas de capacitación conforme las características y necesidades de los cargos, para que técnicos y funcionarios logren responder a los cambios institucionales.

Objetivo Estratégico: Realizar talleres sobre riesgo financiero dirigidos a productores agropecuario clientes.

*Objetivo Estratégico:* Capacitar al personal del área de negocios y los analistas de la Dirección de Riesgos para identificar las exposiciones a riesgos en las operaciones financieras.

*Objetivo Estratégico:* Lograr que el personal se sienta satisfecho e identificado con el Banco.

*Objetivo Estratégico:* Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal.

*Objetivo Estratégico:* Promover el cumplimiento del Código de Etica de los empleados del Banco.

**4.8. Estrategia: Modernizar las operaciones a través del sistema informático involucrando todas las actividades financieras de la institución.**

Objetivo Estratégico: Contar con un sistema integrado de información

Objetivo Estratégico: Instalar un sistema informático que integre y complemente todas las actividades que realiza la entidad.

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos eficaces en el análisis y crítica de la información disponible del sistema informático.

Objetivo Estratégico: Readecuar el sistema de información del cliente

Objetivo Estratégico: Mantener un buen equipo técnico para dar seguimiento al sistema informático.

Objetivo Estratégico: Disponer de adecuados controles de seguridad del sistema informático.

*Objetivo Estratégico: Ejecutar las auditorias de sistemas.*

*Objetivo Estratégico: Monitorear el sistema aplicando procedimientos establecidos en riesgo operacional.*

## V. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO: FODA

### a) Fortalezas y Debilidades

Área Guía	Fortalezas	Debilidades
<b>Institucional</b>	<p>Presencia Institucional a Nivel Nacional</p> <p>Conocimiento de la actividad agropecuaria</p> <p>Trato personalizado a los clientes en sus unidades de producción</p> <p>Credibilidad de la población</p> <p>Presencia del Personal Técnico diseminado por todas las comunidades rurales del país</p> <p>Apoyo del Estado</p> <p>Experiencia en ejecución de Proyectos con recursos de Organismos Nacionales e Internacionales</p> <p>Mercado Natural Cautivo</p> <p>Apoyo al Fortalecimiento de la producción Agropecuaria Nacional</p> <p>Leyes especiales que favorecen sus operaciones</p>	<p>Tratamiento Preferencial a los Productores de Reforma Agraria</p> <p>Sector financiado de alto riesgo</p> <p>Trámites burocráticos para solicitud del crédito</p> <p>Dependencia del Estado</p> <p>Injerencia política en el accionar institucional</p> <p>Baja inversión en la publicidad de sus servicios</p> <p>Lentitud jurídica en la aplicación de adjudicaciones por embargos crediticios de garantías</p> <p>Limitaciones legales para ampliar operaciones</p> <p>Procesos legales y acciones de cobros lentas</p>

<p><b>Financiera</b></p>	<p>Solidez y Experiencia en la Actividad Agropecuaria</p> <p>Liderazgo en el Financiamiento del Sector Agropecuario</p> <p>Baja tasa de interés activa</p> <p>Garantía ilimitada del Estado Dominicano</p> <p>Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa rural</p> <p>Confianza y credibilidad del sector rural</p>	<p>Limitadas oferta de servicios financieros</p> <p>Financiamiento al sector de alto riesgo</p> <p>Limitados recursos para la atención de la demanda de crédito del sector</p> <p>Alta concentración de la cartera de préstamos en reglones agrícolas específicos</p> <p>Flexibilidad en el cobro de los recursos financiados</p> <p>Porcentaje elevado de clientes precaristas</p> <p>Garantía débil para avalar los préstamos</p> <p>Alto porcentaje de deudores morosos</p> <p>Informalidad crediticia en el ámbito rural, particularmente en el agropecuario</p>
--------------------------	--	--

## b) Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Contribuir a la consolidación de un Sistema Financiero Rural	Influencia política en la administración del Banco
Demanda crediticia agropecuaria insatisfecha a nivel nacional	Subsistencia de cultura de no pago de parte de los productores agropecuarios con las entidades del Estado
Desarrollar el concepto de Cadenas Agro crediticias	Endeudamiento informal de los productores con el consecuente mayor riesgo para el acreedor formal
Contribuir a mejorar el sistema de comercialización agraria	Cambios climáticos y otros fenómenos naturales imprevistos
Incrementar el acceso de los pequeños y medianos productores agrícolas a la agro exportación	Alejamiento de los Intermediarios Financieros del Sector Agropecuario por los riesgos que entraña
Desarrollo Tecnológico	Alta tecnología de la competencia y su adecuada utilización
Incremento de negocios por efecto del mejoramiento de la imagen institucional	Exigencias de las reglamentaciones bancarias, sin la plataforma institucional necesaria.
Redefinición de la política de crédito	Ubicación estratégica de la competencia y su presencia mediante alto nivel de tecnología
Integración de los recursos del sector privado y público para el financiamiento del Sector Agropecuario	Procesos lentos en las oficinas del
Proceso de titulación de la reforma	

<p>agraria, favorece la garantía del financiamiento</p>	<p>Registro de Títulos para las operaciones del Banco</p>
<p>Diversificación de la cartera de préstamos con la creación de una línea de crédito destinada a financiar actividades rurales no agropecuarias</p>	<p>Dependencia en cuanto a subsidios por parte del Estado Dominicano</p> <p>Variedad de los servicios financieros de la banca privada ofrecido por medio electrónico</p>
<p>Adecuación de la normativa establecida en la Ley No. 6186 de Fomento Agrícola</p>	<p>Selección del cliente con alto riesgo</p>
<p>Ampliación del financiamiento hacia la micro, pequeña y mediana empresa, dentro del proceso de la expansión de la cartera de préstamos</p>	<p>Baja recuperación de los valores prestados, lo que conlleva a la alta morosidad de la cartera</p> <p>Colocación de préstamos sin ser evaluados debidamente</p>
<p>Reducción del tiempo en el trámite de las solicitudes de préstamos</p>	<p>Oferta de servicios muy lento</p>
<p>Diversificación de la cartera de préstamos, orientada a dar apoyo a todas las actividades del sector rural</p>	<p>Falta de recursos frescos, para ejecución de proyectos orientados a diversificar la cartera</p>
<p>Implementación de nuevos servicios y fortalecimiento de los colaterales existentes</p>	<p>Alto porcentaje de la cartera de préstamos con garantías muy débiles</p>
<p>Dinamización de las actividades económicas en la zona rural. Ampliación de la captación de recursos por parte de los productores a través del Programa</p>	<p>Rápido avance tecnológico y utilización adecuada en la banca privada</p> <p>Falta de creación de instrumentos que garanticen la cartera (seguros, fondos de garantía y contingencia, etc.)</p>

<p>de Ahorros y Valores del Público</p> <p>Captación de recursos a través de la garantía económica (Judicial)</p> <p>Apoyo a sectores agropecuarios de menos riesgos como invernaderos, frutales, agroindustria, etc.</p> <p>Ejecución de proyectos de rubros con fines de exportación y generación de divisas.</p> <p>Desarrollo de proyectos de alta tecnología para el ahorro de energía y mejora del medio ambiente</p> <p>Mejorar la cultura de pagos entre nuestros clientes.</p> <p>Aprobar Modificación Ley Alquileres para fortalecer recursos a la agropecuaria.</p> <p>Necesidad de la clientela de recibir mayor gama de servicios y productos financieros del Bagricola</p>	<p>Falta de gestión de cobro a clientes morosos</p> <p>Gastos operativos excesivos</p> <p>Marco legal rígido y obsoleto</p> <p>Tratados Comerciales Internacionales que atentan contra las exportaciones nacionales de pequeños productores</p> <p>Falta apoyo de organismos financieros internacionales en la ejecución de Programas y/o Proyectos especiales</p>
--	--

## CUADROS ANEXOS



## **Resultados Esperados por Productos 2012-2016**

<b>Producto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2012 (año base)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Montos Prestados	Millones (RD\$)	7,305.5	8,249.1	8,824.3	9,439.9	10,006.3
Área Financiada	Tareas	1,002,697	1,052,833	1,105,474	1,160,749	1,218,786
Alquileres Captados	Millones (RD\$)	179.0	193.3	208.8	225.5	243.5
Ahorros Captados	Millones (RD\$)	442.0	472.7	505.8	541.2	579.1
Cobros de Préstamos	Millones (RD\$)	7,030.9	7,523.1	8,049.7	8,613.2	9,216.1

## Resultados Esperados para el Producto Crédito 2012-2016

Resultados	Indicadores	Unidad	2012	2013	2014	2015	2016
Fomento de Áreas para la producción de Cereales	Porcentaje de la superficie al Fomento de la producción de Cereales	Tareas	623,752	654,940	687,687	722,071	755,647
Fomento de Áreas para la producción de Frutos Menores	Porcentaje de la superficie al fomento de la producción Frutos Menores (plátano, guineo, yuca, yautía, ñame)	Tareas	111,058	116,611	122,441	128,564	134,066
Fomento de Áreas para la producción de Frutales	Porcentaje de la superficie al Fomento de la producción de Frutales	Tareas	70,005	73,505	77,181	81,040	85,315
Fomento de Áreas para la producción de Hortalizas	Porcentaje del área al Fomento de la producción de diferentes tipos de Hortalizas	Tareas	33,438	35,110	36,865	38,709	36,564
Fomento de Áreas para la producción de Leguminosas	Porcentaje del área al Fomento de la producción de Leguminosas	Tareas	38,584	40,513	42,539	44,666	48,751
Fomento de Áreas para la producción de Oleaginosas	Porcentaje de la superficie al Fomento de otros rubros a la producción de Oleaginosas	Tareas	3,810	4,001	4,201	4,411	12,188
Fomento de Áreas para la producción de Productos Tradicionales de Exportación	Porcentaje de área al Fomento de Productos con fines de exportación	Tareas	122,050	128,153	134,560	141,288	146,254
Apoyo a la Producción Pecuaria	Porcentaje de apoyo a la Producción Pecuaria	Millones RD\$	1,366.2	1,502.8	1,608.0	1,720.6	1,801.1
Fortalecimiento y Desarrollo de Microempresas Rurales	Porcentaje de Microempresas Rurales Desarrolladas	Millones RD\$	469.9	516.8	553.0	591.7	600.4

## Productos y Beneficiarios

Productos	Descripción	Beneficiarios	Descripción
<p><b>Montos Desembolsados</b></p> <p><b>Área Financiada</b></p>	<p>Son los recursos destinados a sustentar el Financiamiento de actividades agropecuarias, contempladas en el Programa Áreas contempladas en el Programa de Financiamiento dirigido a los pequeños y medianos productores agropecuarios</p>	<p>Son los recursos obtenidos a través de aplicación Ley Alquileres, para proteger inquilinos</p>	<p>Orientación de crédito alrededor de 35,000 Productores de escasos recursos y que un alto porcentaje no son sujetos de crédito en la Banca Privada por falta de garantía y la actividad a que se dedican.</p>
<p><b>Alquileres Captados</b></p>	<p>Son los recursos obtenidos a través de aplicación Ley Alquileres, para proteger inquilinos</p>	<p>Inquilinos</p>	<p>Personas que se acogen a la aplicación de la Ley, para organizar usuarios y propietarios</p>
<p><b>Ahorros Captados</b></p>	<p>Son los recursos captados del público, que se constituyen en la principal fuente para apoyar el crédito a las actividades del medio rural</p>	<p>Productores agropecuario y público en general</p>	<p>Clientes que depositan recursos en calidad de ahorros con la finalidad de obtener un rendimiento. Recursos que se podrían constituir en garantía para el crédito.</p>
<p><b>Cobro de Préstamo</b></p>	<p>Son los recursos recuperados de los préstamos otorgados los cuales rotan en la cartera de financiamiento</p>	<p><i>Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios</i></p>	<p>Clientes que pagan préstamos obtenidos para el desarrollo de sus actividades productivas</p>

## Medidas de Política

Medidas de Política	Descripción	Norma
Incremento de la superficie a financiar para producción agropecuaria	Incremento de la superficie a sembrar de los rubros agropecuarios con énfasis en los de la canasta familiar y exportación	Política de Crédito del Banco y Ley de Fomento Agrícola No.6186
Diversificación de la actividad productiva por medio del financiamiento a actividades diversas del medio rural	Financiamiento a todas las actividades que dinamicen el medio rural, incrementen la rentabilidad de los productores y contribuyan a mejorar el rendimiento financiero de la Institución para el fortalecimiento de la cartera de crédito	Política de Crédito del Banco y Ley de Fomento Agrícola No.6186
Establecer controles en los contratos de alquileres para cumplimiento de la Ley Alquileres	Mecanismo que permite crear fuente de recursos para el financiamiento al sector agropecuario, vía los convenios contractuales entre inquilinos y propietarios a partir del cumplimiento de la Ley	Ley de Alquileres No. 17-88
Incrementar la captación de ahorros y valores a través de la propaganda y publicidad en el medio rural	Instrumento de entrada de recursos para sustentar la cartera de préstamos de la Institución proveniente del público	Política de captación de ahorros y valores
Ampliar el seguimiento y control a los vencimientos de préstamos, tendente a disminuir la morosidad a los niveles permitidos por la normativa bancaria	Las actividades de cobros promueven la rotación de los recursos a diferentes actividades de la zona rural, a partir de crear una cultura de pago de los clientes deudores, lo que a su vez incrementa la cartera de prestamos	Política de crédito y reglamentos de la Superintendencia de Bancos
Seguimiento y control de las garantías de préstamos	Asegurar el préstamo mediante el seguimiento de la garantía desde su constitución hasta finalizar el préstamo	Reglamento de Evaluación de Activos (REA) Política de Crédito
Administración y venta de	Aplicar políticas y	Reglamento de Evaluación

Bienes recibidos en recuperación de préstamos	procedimientos para Bienes recibidos en recup de crédito	de Activos (REA) Política de Crédito
Contactar e identificar el riesgo crediticio, de liquidez, de mercado y operacional	Monitorear operaciones internas a los fines de controlar el riesgo al que pueda estar expuesta la Institución	Reglamento de Evaluación de Activos (REA) Reglamento de Riesgo de Liquidez y Mercado Reglamento de Riesgo Operacional