

F
RD
1697



BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

Y

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (AID)

**PATROCINADORES DEL
PROYECTO MOVILIZACION DE AHORROS RURALES**

"LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS EN LA CAPTACION
DE DEPOSITOS POR PARTE DEL BANCO AGRICOLA
DE LA REPUBLICA DOMINICANA"

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

AÑO 1984

F
RD
1697

"LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS EN LA CAPTACION
DE DEPOSITOS POR PARTE DEL BANCO AGRICOLA
DE LA REPUBLICA DOMINICANA"

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS EN LA

CAPTACION DE DEPOSITOS POR PARTE

DEL

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

POR : LIC. RAMON EMILIO AQUINO

Y

LIC. JEFFREY POYO

PUERTO PLATA, R.D.
OCTUBRE 1984

I. INTRODUCCION

Comenzando en el mes de julio del corriente año, el Banco Agrícola ha puesto en ejecución en varias de sus sucursales el nuevo servicio de captación de depósitos con el apoyo del Proyecto de Movilización de Ahorros Rurales. Hasta la fecha se está ofreciendo el servicio en nueve sucursales, lo que representa un 29 por ciento del total de oficinas. El objetivo principal de este componente del proyecto es demostrar la viabilidad de canalizar un mayor flujo de recursos del área rural a través del sistema financiero en la forma de depósitos de ahorros, y así lograr su más eficiente utilización en la expansión del crédito hacia las actividades agropecuarias. Se espera, a nivel microeconómico, que este nuevo servicio permitirá una mayor estabilidad en el flujo de recursos dentro del Banco, ya que logrará su mayor independencia de las inyecciones de recursos externos. Finalmente se espera que este nuevo servicio será un catalizador para mejorar la eficiencia del Banco.

Este trabajo está dividido en tres secciones : la primera describirá el proceso de implementación del programa con el Banco como el entrenamiento de los empleados, las estrategias de promoción y los incentivos directos e indirectos utilizados. La segunda parte presentará los resultados obtenidos en los primeros tres meses de operación, y finalmente, la tercera parte discutirá algunos de los problemas enfrentados con el programa, enfocando en forma general el efecto que este nuevo servicio podrá tener sobre las operaciones del Banco.

I. IMPLEMENTACION DE LA CAPTACION DE DEPOSITOS .

En la fecha del 7 de junio del corriente año, la Junta Monetaria, en su Trigesima Resolución, aprobó el programa de captación de depósitos del público por parte del Banco Agrícola, bajo las siguientes condiciones : primero, que se mantenga una contabilidad separada para manejar estos recursos; segundo, que los recursos captados sean colocados en la misma región de procedencia; tercero, que las sucursales a participar en este proyecto piloto fueran seleccionadas en base a criterios de " eficiencia ", y finalmente que el Banco ajuste su política de tasas de interés sobre depósitos a la Resolución de la Junta Monetaria del 29 de octubre de 1982, la cual establece una tasa del 6 por ciento sobre cuentas de ahorros y 10% sobre los depósitos a plazo fijo. Además de las condiciones que propone la Junta Monetaria se fija un encaje preferencial para todos los depósitos de un 10%.

El proceso de preparación para la implementación de este nuevo servicio en el Banco ha sido una tarea relativamente fácil dado que ya existía una red de 31 oficinas en todo el país y una infraestructura administrativa ya emplazada. Se habilitó en cada sucursal participante una caja adicional para atender exclusivamente a los depositantes y así evitar deficiencias en la rapidez del servicio que pudiera resultar de una fuerte concentración de clientes durante los períodos cíclicos de los desembolsos de préstamos. A pesar de que la infraestructura física en la mayoría de las oficinas era adecuada, se hicieron algunas mejoras en las mismas.

Uno de los aspectos de mayor importancia para este programa de captación de depósitos voluntarios, es la calidad del servicio y la confianza que se obtiene del público.

El éxito que logre el Banco en la captación de depósitos a largo plazo dependerá en gran medida de la calidad del servicio que ofrezca, y la agresividad con que busque atraer nuevos depositantes. Este tema de atención al cliente fue uno de los más importantes impartidos en los seminarios de preparación para los empleados del Banco.

La importancia relativa de la calidad del servicio, en función de un horario adecuado de operación y el buen trato por parte de los empleados, cobra aún mayor importancia si consideramos que como parte del sistema financiero regulado, el Banco Agrícola está sujeto a aplicar una estructura de tasas de interés pasivas determinadas por la Junta Monetaria, que tomando en cuenta la inflación, desincentivan fuertemente el ahorro financiero.

En su resolución de octubre de 1982, le establece al Banco las mismas tasas de interés pasivas que permiten pagar por ejemplo a las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, los cuales sobrepasan las tasas pasivas de los Bancos Comerciales en un 1 por ciento anual sobre cuentas de ahorros retirables, y 1/2 por ciento en los depósitos a plazo (de un plazo mínimo de 180 días). Con la intención de pagar la tasa de interés efectiva más alta posible el Banco ha resuelto calcular los intereses en ambos tipos de depósitos sobre el saldo diario, capitalizando los intereses mensualmente (considerando el año comercial de 360 días). Calculados en esta forma el rendimiento efectivo de la cuenta de ahorros retirables es de un 6.17% mientras que en los depósitos a plazo fijo el interés efectivo es de un 10.47 por ciento anual. Aunque se reconoce que esta diferencia es mínima considerando su rendimiento en términos reales, se ha pensado que el efecto psicológico de ver posteados los intereses mensualmente podría ser un factor positivo para la captación de recursos. En algunos casos, a petición del cliente, el Banco le paga los intereses trimestralmente, lo cual reduce su rendimiento efectivo a un 10 por ciento anual.

El objetivo del programa de captación de depósitos no es que el Banco concentre su servicio de ahorros únicamente en sus clientes tradicionales, sino que penetre de una forma agresiva en la captación de recursos del público en general. De tener éxito en esta expansión fuera de su clientela tradicional, pagando intereses directa o indirectamente (mediante premios directos, rifas, etc.), se lograría una mayor canalización de recursos hacia la agricultura de una forma voluntaria, y se podría llegar a revertir la fuerte transferencia de fondos fuera de la agricultura que aparentemente es atraída al sector urbano de la economía por los altos intereses que

se observan en los mercados financieros no regulados. Obviamente en última instancia, esta transferencia de recursos fuera de la agricultura única mente podría ser reducible si la rentabilidad relativa de las inversiones en este sector se mejoran con una política agropecuaria que estimule a este sector.

Las instituciones financieras mas agresivas en la captación de depósitos del mercado financiero regulado han sido las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, cuyo éxito se debe a un mercado muy intenso de su servicio, pagando intereses indirectos a través de sorteos y premios, y finalmente estableciendo una relación directa entre el servicio de ahorros y al acceso al crédito. El Banco Agrícola no podrá penetrar el mercado del ahorrista no agricultor mediante los incentivos del servicio crediticio, ya que por ley no puede ofrecer créditos comerciales, hipotecarios o personales. Por esta razón el éxito del Banco en captar este sector del mercado estará con dicionado a la calidad de su servicio, su imagen como institución financie ra, y aún más importante por el pago de intereses indirectos al ahorrista, ya que su libertad de acción en el pago de intereses directos está seriamente restringida. En reconocimiento a esta situación, el Banco planificó realizar un sorteo trimestral por sucursal en el cual al ahorrista beneficiado se le duplicará el saldo promedio (trimestral) de su cuenta hasta un monto máximo de RD\$5,000.

La promoción de este nuevo servicio se hizo en el comienzo con una cobertura nacional a través de los periódicos y con una promoción directa en los medios de comunicación por parte del Administrador General del Banco Agrícola.

Después de una primera etapa de promoción a nivel nacional se ha puesto más énfasis en la promoción regional a través de la radio principalmente. El mensaje más importante que se ha utilizado para promover el programa ha sido de impulsar el concepto del desarrollo regional haciendo hincapié en la idea de que los ahorros de la región serán reinvertidos en la misma zona donde se captan.

Como se observará más adelante, las sucursales que han tenido mayor éxito en la penetración del mercado de la clientela no tradicional han sido, como se esperaba, aquellas que se encuentran en pueblos donde no hay competencia bancaria. En algunas de las sucursales hubo que adelantar la implementación del sistema por la gran demanda de los pobladores que anteriormente tenían que viajar hasta otro pueblo para obtener servicios financieros. Es importante anotar que el enfoque principal del programa ha sido el ahorro voluntario, porque se ha pensado que el usar el mecanismo del ahorro forzado no tendría el efecto multiplicador deseado por el poco incentivo relativo del ahorro financiero. 1/ No era recomendable por el hecho de que este procedimiento podría convertirse simplemente en otro requisito burocrático más para obtener un préstamo.

1/. Implícito en el argumento a favor del ahorro financiero forzado está la idea de que es por falta de conocimiento o educación que los campesinos no depositan sus ahorros en las instituciones financieras. En la mayoría de los casos esta renuencia se explica por los altos costos de transacción que deben incurrir para realizar su depósito en un pueblo lejano y por tener alternativas más rentables. Forzar al campesino a redistribuir sus activos de manera tal que mantenga una mayor proporción de activos financieros puede llevar a una reducción de sus ingresos si el rendimiento real de estos depósitos es más bajo que sus alternativas.

II. RESULTADOS OBTENIDOS .

En los cuadros 1, 2 y 3 se presentan los resultados de la captación de depósitos durante los meses de julio, agosto y septiembre respectivamente. A fines del mes de julio con la inauguración de tres oficinas se captaron 149,325 pesos, de los cuales un 80 por ciento fueron depósitos en cuentas de ahorros retirables. En promedio los depósitos de ahorros fueron de poco menos de 300 pesos mientras que los depósitos a plazo fijo muestran un promedio alrededor de los 2,600 pesos. El costo financiero efectivo ponderado de estos recursos tomando en cuenta la distribución de recursos captados entre los dos tipos de depósitos era de un 7.01 por ciento anual. De las tres sucursales que se inauguraron ese mes, únicamente Río San Juan no cuenta con competencia en el pueblo, lo que llevó a que se inaugurara este servicio antes de lo programado a petición de los mismos clientes y pobladores.

En el mes de agosto se inauguró el servicio de depósitos en cinco oficinas más, llegando el total en este mes a siete. Para fines del segundo mes de operaciones el Banco había acumulado 433,738 pesos entre los dos tipos de depósitos. Se observa un ligero decrecimiento en el valor promedio de los depósitos en ahorros y un aumento en el promedio de depósitos a plazo, (causado por un depósito de 50,000 pesos en Santo Domingo). El promedio del depósito en cuentas de ahorros en Santo Domingo aparece tan reducido dado que estas cuentas en su mayoría son de los empleados mismos del Banco, ya que la ubicación de la sucursal no es la óptima para lograr una importante captación del público. Se observa que a causa de

un ligero aumento en la participación de los depósitos a plazo fijo dentro de la captación global, el costo financiero ponderado aumenta un cuarto de punto para situarse aproximadamente en un 7.26% anual.

Finalmente en el cuadro 3 se presentan los valores movi... hasta el 30 de septiembre, con la apertura de dos oficinas más, el ... ha llegado a acumular en tres meses la cantidad global de 472,274 pesos con 9 sucursales operando. Es de interés notar que las sucursales con el -- saldo promedio en cuentas de ahorros más altos son justamente aquellas que no enfrentan competencia de otras instituciones financieras (Río San Juan y Elías Piña).

Observamos además que el costo financiero ponderado de los recursos ha aumentado en septiembre medio punto de interés anual a 7.76 a causa de que los depósitos a plazo fijo ahora representan aproximadamente un 30.3 por ciento de los recursos totales captados.

La contabilidad y operación de los recursos del programa de captación de depósitos se mantienen separado para un mejor control, y se prestan a corto plazo exclusivamente para actividades de engorde de ganado y para financiar la comercialización y procesamiento de la producción agrícola. Para fines de septiembre se han aprobado 12 préstamos por un valor de - 233,500 pesos (de los cuales se han desembolsado 191,750) a una tasa de interés, que incluyendo comisiones llega a un 15 por ciento anual. Es to significa que, por ejemplo, si el Banco mantiene en caja el equivalen te del 10% del monto global captado en adición al encaje legal y supo niendo de que se recuperara el 100% de lo prestado, la tasa de interés -

efectiva que recibirían sería de un 12% anual.

Como se puede observar, el margen promedio con que cuenta el Banco para operar los depósitos del público dada la distribución de depósitos entre cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo era a fines de septiembre de poco más de cuatro punto. Obviamente, a medida que la participación de los depósitos a plazo dentro de la captación de ahorros del público aumente y a medida que la movilización de depósitos incrementa su participación dentro de los recursos globales del Banco, el margen promedio con que cuenta el Banco para cubrir sus gastos administrativos se verá reducido. Tomando esto en cuenta, la necesidad de un servicio de crédito ágil se vuelve no solo importante para el cliente para reducirle sus costos de transacción, sino que también lo es para mantener este margen para cubrir los costos operativos del Banco.

III. ALGUNOS PROBLEMAS QUE SE HAN TENIDO QUE ENFRENTAR.

1. El costo administrativo más importante en la implementación del programa de captación de depósitos en el Banco han sido los gastos relacionados con el esfuerzo de promoción. Esto se debe a que se ha logrado integrar el nuevo sistema a la estructura ya emplazada del Banco y por ende se han aprovechado las economías de gastos complementarios. Además por el momento el programa no ha requerido del aumento del número de empleados en las sucursales participantes ya que ha sido posible transferir y entrenar a empleados que venían prestando servicios en las mismas sucursales.

La carga administrativa más fuerte que ha generado el nuevo sistema es tá relacionado al cálculo de intereses mensualmente, y al envío del movi-

miento diario de las cuentas individuales a la Oficina Principal.

En relación al problema del flujo de informaciones dentro del Banco, para el programa de movilización de ahorros se van a instalar dos microcomputadoras para ser utilizadas en una de las sucursales del plan piloto para el manejo del servicio de depósitos, y además para llevar la contabilidad de la sucursal. Diariamente se enviaría un disquette de la sucursal a la oficina central para la consolidación de la contabilidad general del Banco. El aporte de estas máquinas al nuevo sistema de captación de depósitos será realmente importante ya que facilitaría sustancialmente el cálculo de los intereses sobre depósitos y obviará el uso de tarjeteros para el control de las cuentas. En adición esperamos que permitan una descentralización eficiente del manejo de la información que ahora se duplica por las demoras en el sistema actual. Con esto uno de los peligros de la implementación muy rápida del sistema de captación de depósitos en muchas sucursales es que el aumento de la carga burocrática puede llegar a sobre cargar los sistemas de información del Banco entorpeciendo seriamente su normal desarrollo.

2. Como habíamos indicado anteriormente el éxito que tenga el Banco Agrícola en la penetración del mercado estará condicionado por : su imagen como institución financiera, la calidad del servicio, y dadas las restricciones que tiene sobre el pago directo de intereses, el pago de intereses indirectos a los depositantes. Con la apertura del sistema hace tan solo tres meses, el Banco está todavía en la etapa de más fácil captación ya que es su clientela tradicional la que está apoyando el sistema. Si se pretende que este sistema sea un mecanismo eficiente por el cual un mayor flujo de recursos de la economía sean canalizados hacia la

agricultura mucho dependerá de la agresividad con la cual se implemente.

Uno de los factores que pensamos es de vital importancia, por su falta de competitividad frente a las instituciones financieras del sector regulado y no regulado, es el pago de intereses indirectos a sus depositantes y así fue diseñado el programa.

El rendimiento efectivo de las cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo son las tasas de interés efectivas que se pagan sumado al valor esperado de la rifa, o sea, el monto del premio multiplicado por la probabilidades de ganar. Especialmente en los primeros meses del programa cuando el número de depositantes son apenas cien o doscientas personas por sucursal, la efectividad de este tipo de incentivo podría ser muy alta.

3. Una de las preocupaciones centrales del programa de captación de depósitos por parte del Banco Agrícola es el riesgo que asume el Banco al prestar recursos del público en general. Puesto que el acreedor no es una institución del estado, sino ahorristas individuales. Con el ánimo de resguardar la seguridad de estos recursos, para su manejo el Banco ha creado dentro de su estructura un plan especial en donde el destino de los préstamos está claramente especificado. Aunque esta forma de dirigir la política de crédito le resta flexibilidad al Gerente de la sucursal para colocar los recursos, garantiza un efectivo control y uso de los mismos.

La captación de depósitos en las diferentes zonas del país iniciará un proceso de descentralización de la responsabilidad por los pasivos, a me-

B
2/31

dida que cada sucursal capte directamente una mayor proporción de sus propios recursos, mientras que la responsabilidad por la colocación de los mismos se mantiene dentro de límites de autonomías que asigna el Directorio Ejecutivo a los diferentes organismos crediticios que operan -- dentro del Banco.

mmm.-/

CUADRO 1

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

CAPTACION DE CUENTAS DE AHORROS

Y DEPOSITOS A PLAZO FIJO

31 DE JULIO DE 1984

FECHA	SUCURSAL	A H O R R O S			DEPOSITOS A PLAZO FIJO		
		No.	Saldo	Promedio	No.	Saldo	Promedio
Julio 2	La Vega	273	38,203.68	139.9	8	22,541.00	2,817.60
Julio 16	Higüey	70	49,196.03	702.8	1	1,000.00	1,000.00
Julio 23	Río San Juan	67	32,583.8	486.3	2	5,800.00	2,900.00
Total del mes		410	119,983.51	292.64	11	29,341.00	2,667.36

TOTAL GENERAL

NUMERO: 421

SALDO : 149,324.51

CUADRO 2

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

CAPTACION DE CUENTAS DE AHORROS

Y DEPOSITOS A PLAZO FIJO

31 DE AGOSTO DE 1984

FECHA	SUCURSAL	A H O R R O S			DEPOSITOS A PLAZO FIJO		
		No.	Saldo	Promedio	No.	Saldo	Promedio
Julio 2	La Vega	477	64,785.75	135.82	13	39,563.75	3,043.36
Julio 16	Higüey	108	53,273.85	493.27	1	1,000.00	1,000.00
Julio 23	Río San Juan	170	78,611.08	462.41	4	12,004.17	3,001.04
Agto. 1	Baní	85	98,846.44	1,149.37	1	2,000.00	2,000.00
Agto. 10	Cotuí	118	26,779.33	226.94	-	-	-
Agto. 15	Santo Domingo	153	5,559.00	36.33	1	50,000.00	50,000.00
Agto. 31	Dajabón	78	1,315.00	46.96	-	-	-
Total del mes		1,160	433,170.45	288.75	20	104,567.92	5,228.39

TOTAL GENERAL

NUMERO: 1,160

SALDO : 433,738.37

CUADRO 3

BANCO AGRICOLA DE LA REPUBLICA DOMINICANA

CAPTACION DE CUENTAS DE AHORROS

Y DEPOSITOS A PLAZO FIJO

30 DE SEPTIEMBRE DE 1984

FECHA	SUCURSAL	A H O R R O S			DEPOSITOS A PLAZO FIJO		
		No.	Saldo	Promedio	No.	Saldo	Promedio
Julio 2	La Vega	522	71,237.73	136.47	13	39,483.00	3,037.15
Julio 16	Higüey	141	43,569.00	309.00	3	8,000.00	2,666.66
Julio 23	Río San Juan	207	108,163.61	522.52	7	14,668.39	2,095.48
Agto. 1	Baní	97	20,060.93	206.81	2	5,000.00	2,500.00
Agto. 10	Cotuí	137	28,220.53	205.98	3	15,500.00	5,166.66
Agto. 13	Santo Domingo	172	13,230.50	76.92	1	50,000.00	50,000.00
Agto. 31	Dajabón	120	9,505.60	79.21	-	-	-
Sept. 28	Elías Piña	41	31,185.00	760.61	-	-	-
Sept. 28	S. Juan de la Maguana	35	4,450.00	127.14	1	10,000.00	10,000.00
Total del mes		1,472	329,622.90	223.92	30	142,651.39	4,755.05

TOTAL GENERAL

NUMERO: 1,502

SALDO : 472,274.29