

BANRURAL S.A.: RAZONES PARA CELEBRAR DIEZ AÑOS DE UN BANCO DISTINTO

Documento preparado por:
Carolina Trivelli
Roberto Piselli
Instituto de Estudios Peruanos

1.	Diez años de Banrural S.A.....	2
a.	Breve resumen de la historia y propuesta de Banrural S.A.	2
b.	La situación del banco a diez años de su creación	3
2.	Cinco razones para celebrar los 10 años de Banrural S.A.	9
a.	Es un ejemplo de un proceso exitoso de reforma de un banco agropecuario de desarrollo	9
b.	Tiene una propuesta accionaria y de gobierno innovadora e inclusiva	10
c.	Banrural S.A. es un ejemplo del tipo de entidad financiera que propone el Nuevo Paradigma de las Finanzas Rurales	13
d.	Lograr un banco rentable no implica dejar a los clientes rurales, pobres o de menor escala.	14
e.	Una oferta múltiple y no centrada exclusivamente en el crédito.....	20
3.	Las críticas y desafíos de Banrural S.A.	26
a.	Las críticas.....	26
i.	Objetivos de Desarrollo vs. Rentabilidad	26
ii.	Banrural S.A. y los subsidios	26
iii.	Abandono del perfil agropecuario y pequeños clientes	27
b.	Los desafíos.....	27
	Bibliografía.....	29
	Normas Legales.....	30
	Páginas Web	30
	Anexo 1 – Información estadística.....	31

1. Diez años de Banrural S.A.

a. Breve resumen de la historia y propuesta de Banrural S.A.

Banrural S.A. es el resultado del proceso de reestructuración del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Bandesa). La propuesta de este nuevo banco se logró luego de un largo proceso en el que se identificó cual debía ser el nuevo enfoque del banco, diseñándose para ello una estructura de capital y gobierno que permitiera el fomento de la actividad económica en las áreas rurales de su país a partir de una entidad moderna y sostenible operativa, financiera y políticamente. La propuesta de Banrural S.A. consideró las fortalezas de Bandesa: su amplia presencia en el área rural y la experiencia que poseía en la administración de fideicomisos¹ y a la vez revisó las experiencias en marcha en materia de banca de desarrollo para tomar de ellas sus mejores estrategias, pero a la vez reconoció las características propias de su entorno, Guatemala rural, para asegurar que la propuesta del nuevo banco respondiese no solo a la necesidad de acabar con la crisis de Bandesa, sino sobre todo de apoyar el desarrollo del país.

Desde su concepción en 1997, Banrural S.A. ha apostado por promover el desarrollo rural en Guatemala en forma integral, tal como se refleja en su ley de creación "*el banco tiene por objetivo principal promover el desarrollo económico y social del área rural en el país*"². Para ello, el banco ha enfocado sus esfuerzos en brindar servicios financieros a las áreas rurales de Guatemala y a grupos sociales y de pobladores que el sistema financiero, los bancos en particular, tradicionalmente no atiende.

El sector privado tiene un rol protagónico en Banrural S.A. y en su proceso de creación. Banrural S.A. se define como una "*institución bancaria de capital mixto, de atención y participación multisectorial*", por ello busca promover la actividad económica de las áreas rurales de una manera rentable y sostenible para sus accionistas pero a la vez manteniendo un objetivo de desarrollo con visión empresarial. El proceso de reforma, avalado por el propio sector público, ha dado como resultado una entidad sólida, de desarrollo, rentable e interesante.

Se trata de una institución multisectorial que busca el desarrollo de las actividades económicas del área rural, sin limitarse a las estrictamente agropecuarias. Además, busca llegar a sectores tradicionalmente desatendidos por el sector financiero, como por ejemplo los diferentes grupos con ascendencia indígena de Guatemala. Para lograrlo el banco ha tenido que hacer esfuerzos por desarrollar una gran variedad de productos, servicios financieros y canales de distribución, y mantenerse en un continuo proceso de innovación.

De este modo, Banrural S.A. se define en su misión como "*un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano.*"³ Es decir, si bien su objetivo es el desarrollo rural de Guatemala, lo es a través del financiamiento de las actividades económicas de dicho entorno y de la oferta de una gama amplia de servicios financieros que faciliten las actividades productivas, sociales, de inversión y de consumo en el ámbito rural. Tal como manifiesta su gerente general, *llegan a gente*

¹ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.7

² Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Bandesa). Decreto 57-97 (julio de 1997), artículo 3.

³ Página Web de Banrural S.A. <http://www.banrural.com.gt>, 15 de octubre de 2007.

que tiene pensamiento empresarial, sin importar idioma o nivel de educación⁴. Esto se refleja también en la visión del banco, definida como “ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes; con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social”⁵.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE BANRURAL S.A.

1. Liderazgo de sus dirigentes: consejo de administración y gerencias generales.
2. Clara definición de la visión y misión del banco y del conjunto de valores sobre los que se desarrolla, que ha permitido que el banco tenga un “norte” definido y compartido por los dirigentes, funcionarios y empleados. También hay un compromiso con la búsqueda de una gestión eficiente.
3. Diversificación de la línea de productos y servicios (de captación de ahorros e inversiones, de colocaciones y otros servicios financieros y no financieros).
4. Diversificación de los segmentos de mercado atendidos.
5. Amplia cobertura geográfica.
6. Forma de organización legal (como sociedad anónima).
7. Estructura de capital mixta y consejo de administración diverso.
8. Enfoque de intermediación financiera orientado a clientes rurales (no metropolitanos) y de bajos ingresos para las colocaciones y a clientes de áreas metropolitanas y no metropolitanas de ingresos bajos y medios.
9. Atención especial a la cartera de la mediana, pequeña y microempresa para diversificar e incrementar la rentabilidad.
10. Continua innovación en tecnología e infraestructura.
11. Tasas de interés competitivas y bajos costos de transacción.
12. Promoción de una cultura de repago.

De Trivelli y Venero (2007), adaptado de Alfaro, L.N. (2003)

Cabe recordar que al momento de decidirse la creación de Banrural S.A. la tendencia en la región era la de privatizar (sanear y luego privatizar) o liquidar los bancos de desarrollo agropecuarios. Por ello, hay que resaltar, que la propuesta que origina Banrural S.A. liderada por profesionales guatemaltecos, era muy a contracorriente. Probablemente por ello es que resulta tan interesante hoy reportar sus resultados a diez años de su creación.

b. La situación del banco a diez años de su creación

Banrural S.A. hoy es el banco más rentable de Guatemala y el tercero en importancia dentro del sistema financiero del país (posee más del 16% de los activos del sistema bancario guatemalteco). Asimismo, ha pasado de ser un banco inadvertido en América Central a ser el banco con más rentabilidad (ROE), tercero en términos de activos y primero en función a las utilidades que genera.

⁴ Fernando Peña, Taller Bancos Públicos

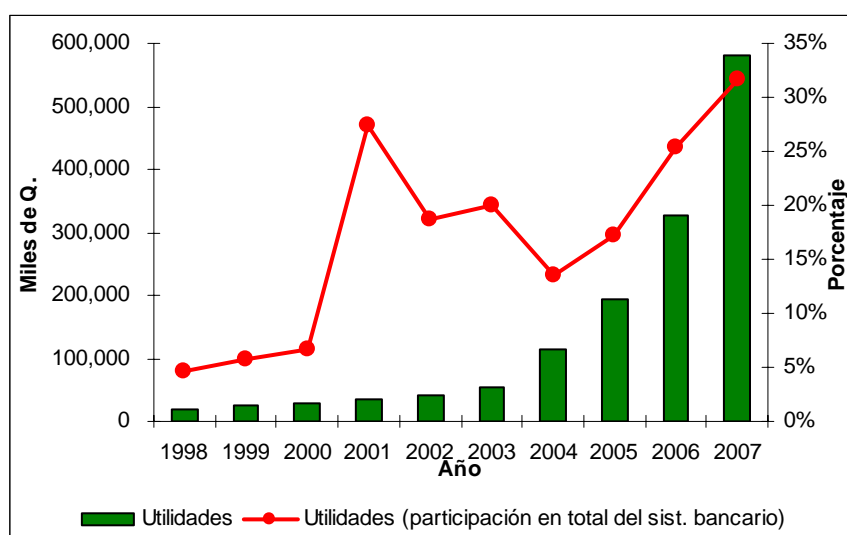
⁵ Página Web de Banrural S.A. <http://www.banrural.com.gt>, 15 de octubre de 2007.

Hoy en día, Banrural S.A. posee bajas tasas de morosidad (en 2007 la mora se situó en 0.87%) y cerca del 1% de sus colocaciones en situación de incobrables⁶. Banrural S.A. ha demostrado resultados positivos en la mayor parte de sus indicadores. El monto de los depósitos se ha multiplicado por 15 entre 1998 y 2006, revelando una creciente confianza del público en la entidad⁷. La relación entre los depósitos y la cartera de créditos fue de 1.22 en el año 2007, los gastos administrativos han venido cayendo (en 2007 llegaron a representar 6.3% de la cartera de créditos). La tasa de interés efectiva que cobran por sus créditos ha mostrado una ligera tendencia hacia la baja desde el inicio de sus operaciones, pasando de más de 19% en 1995 a 17% en el 2007, manteniéndose por encima de la tasa promedio del mercado (13.3% en 2007). Por su parte la tasa de interés pasiva, que pagan a sus ahorristas, es ligeramente inferior a la del mercado (3.35% vs. un 3.81% que paga en promedio el mercado). A diciembre de 2006 el banco había atendido a más de 4 millones de guatemaltecos y guatemaltecas con servicios de crédito. Solo en 2007 se tuvo más de 270 mil operaciones de crédito.

La creación de Banrural S.A. como un banco con capital mixto, que cumpla a la vez de su función de fomento con ser rentable, ha influido en el desempeño del la institución. La búsqueda de rentabilidad asegura que la institución se mantenga operando en el mediano y largo plazo, de modo que los clientes a los que llega no vean interrumpida su fuente de financiamiento o de servicios financieros. Esto es de especial importancia en un país como Guatemala, que ha sufrido durante la última década la quiebra de varias entidades financieras.

Como se muestra en el gráfico siguiente, las utilidades generadas por Banrural S.A. han venido creciendo a lo largo de sus 10 años de operación y desde el año 2004 representan una porción creciente del total de utilidades que genera el sistema financiero en Guatemala, dando cuenta del mejor desempeño respecto a los otros bancos operando en el país.

Gráfico 1.1. Evolución de las utilidades de Banrural S.A., 1998-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

⁶ Tasa mucho menor a la registrada por el resto del sistema financiero. Además Banrural S.A. cuenta hoy provisiones que duplican su cartera en riesgo.

⁷ Pasando de 785 mil Q. a más de 15 millones de Q. en 2006.

Banrural S.A. inicia sus operaciones con un capital limitado y por ello resulta tan importante generar utilidades pues es justamente a través de la generación de dividendos y su capitalización que Banrural S.A. ha podido y puede hoy ampliar sus operaciones. Asimismo, la generación de utilidades permite al banco entregar dividendos a sus accionistas; dividendos que favorecen la consolidación de distintos actores sociales claves para el desarrollo rural, como son el movimiento cooperativo agrario, las entidades de microfinanzas, organizaciones mayas, entre otras que son parte de los accionistas de este banco. Accionistas que reciben recursos y se fortalecen permiten reforzar el compromiso del banco de mantener su vocación de fomento del desarrollo y sesgo hacia lo rural.

El hecho que además se trate de un banco sujeto a todas las regulaciones correspondientes a las instituciones financieras tiene varias ventajas, una de ellas es la profesionalización de los servicios ofrecidos y con ello el logro de la rentabilidad y sostenibilidad deseadas.⁸ La sostenibilidad que tiene hoy el banco y su independencia de recursos públicos contribuye también a que el banco esté protegido del poder político y de los vaivenes de la política.

La claridad entre todos los accionistas que el banco es un negocio y que debe ser administrado con una visión empresarial, sin que ello ponga en riesgo los objetivos de desarrollo ha permitido que Banrural S.A. haya crecido. Se trabaja con la visión que cada producto y servicio ofrecido tiene que cubrir sus costos y que cada producto debe ofrecerse de la manera más eficiente, atendiendo las características de los clientes y los costos que este implique para el banco.

A la vez que se ha apostado desde el inicio por la rentabilidad y sostenibilidad de la institución, se ha mantenido un perfil de entidad financiera de desarrollo, con las ventajas asociadas a este tipo de instituciones tales como *“su potencial mayor compromiso con sectores tradicionalmente desatendidos por la banca comercial (como los agricultores de menor escala, los pobres, las mujeres, los pequeños comerciantes, etc.), su posible producción de bienes públicos (información, registros, contacto con grupos alejados, etc.) y de servicios complementarios (entrega de recursos de ayuda social, etc.), o su carácter menos procíclico que el de la banca privada.”* Prueba de ello es la amplia cobertura que ha desarrollado Banrural S.A., que pasó de tener 90 agencias (a finales de 1998) a contar con 478 agencias en toda Guatemala (al mes de diciembre de 2007), las que representaban el 21% del total de agencias del sistema bancario⁹. Este crecimiento es el resultado de aprovechar la oportunidad de ampliar sus operaciones fuera de la ciudad de Guatemala, donde no había mayor desarrollo del sistema financiero. Por ejemplo, Banrural S.A. colocó en el año 2006 el 90% de los créditos concedidos en el departamento de Petén, y el 85% del departamento de Huehuetenango.¹⁰

A lo largo de sus diez años de actividad, Banrural S.A. ha desarrollado actividades para contribuir al desarrollo de Guatemala que han girado en torno a la promoción de los pequeños emprendedores y de los mercados rurales, es decir, en clientes diferentes a los tradicionalmente atendidos por el sector financiero. Esta apuesta unida

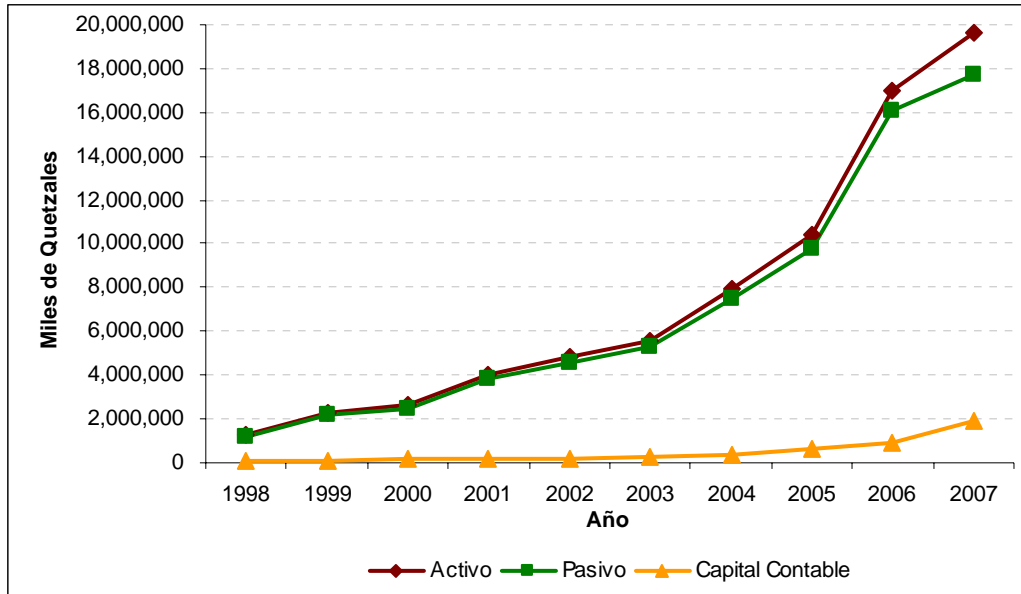
⁸ Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt. CEPAL, 2003, Santiago de Chile pp.9

⁹ Para diciembre de 2007 Banrural S.A. ya contaba con 480 agencias. De similar modo, en el año 2000 Banrural S.A. ocupada al 10% de los empleados en el sistema financiero, en agosto 2007, empleaba al 21% de estos. Ver cuadro A.9 en el anexo.

¹⁰ Memoria de Labores 2006 de Banrural S.A. Cifras a diciembre de 2007 indican que la Banrural S.A. concedió en dicho año el 25.45% de los créditos del sistema bancario, siendo su participación de mercado de en los departamentos de Petén, Quiché y Solotá de 88.08%, 84.83% y 81.09%, respectivamente.

a un adecuado manejo del crecimiento ha llevado a Banrural S.A. a ocupar una posición de liderazgo en las finanzas guatemaltecas y a generar los resultados positivos reseñados al inicio de este acápite. Este buen manejo ha permitido a la institución crecer de forma sostenida, como se puede ver en el gráfico 1.2.

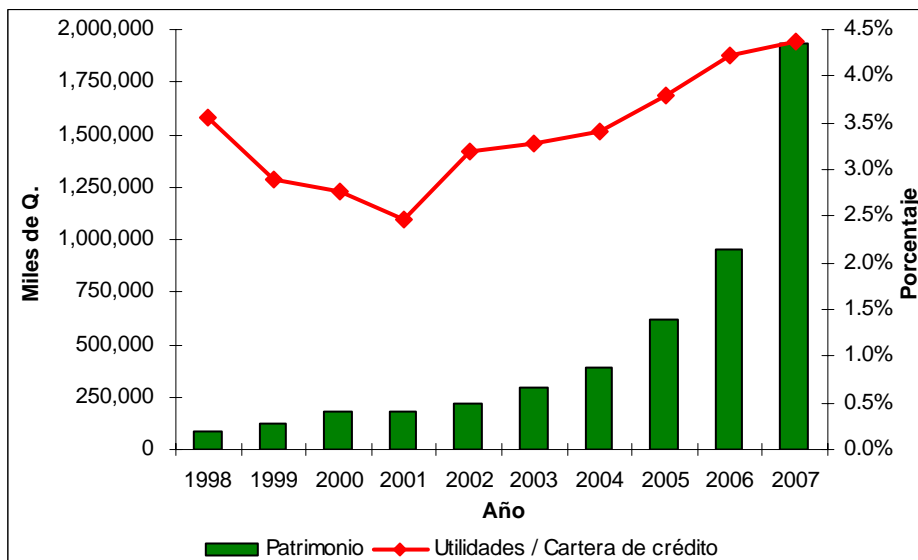
Gráfico 1.2. Evolución de los Activos, Pasivos y Patrimonio, 1998-2007 (Miles de Q.)



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

El crecimiento del patrimonio por otra parte se da de forma moderada, mediante la capitalización de parte de las utilidades generadas por el propio banco, prácticamente como única fuente de capitalización de la entidad.

Gráfico 1.3. Evolución del Patrimonio y utilidades de Banrural S.A., 1998-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

El gráfico 1.3 permite apreciar el crecimiento del patrimonio experimentado en el periodo 1998-2007. Los ingresos financieros son la principal fuente de ingresos para el banco, *“la rentabilidad del banco parece explicarse por una alta diversificación de productos y servicios (masificación), mezclados con una leve diferencia en costos y una mayor eficiencia, en donde se mezcla la variable menor pago por la captación con tasas un poco más elevados por la colocación con una mayor eficiencia”*¹¹. Esto es posible por las economías de escala que maneja el banco, que le permiten *“ganar poco muchas veces”*.

Por otro lado, si bien se trata de una institución sostenible, existe el riesgo que la búsqueda de la rentabilidad y el cumplimiento de la regulación financiera afecten la profundidad de la cartera de créditos, es decir, que se limite la cantidad de clientes de bajos ingresos o de determinada ubicación geográfica a los que se llega¹². Sin embargo, a pesar que se trata de una institución rentable la institución puede manejar, si fuese necesario, una suerte de subsidio implícito en las etapas iniciales de agencias en zonas donde el volumen de operaciones no llegue a cubrir los costos de estas, por ejemplo, pero esto ha de ser temporal hasta que se alcance la escala mínima para que la agencia sea rentable o se diseñen mecanismos para abaratar los costos y asegurar así la sostenibilidad de la atención en la zona¹³.

Banrural S.A. tiene una estrategia de operación multisectorial, que en el ámbito rural se traduce en la comprensión que existen diversas actividades además de la agrícola¹⁴. Esto le ha permitido diversificar sus actividades y con ello los riesgos relacionados a la cartera rural. Esta aproximación multisectorial se traduce en una cartera rural creciente pero con una participación de lo agropecuario decreciente en términos relativos, que a mediados del año 2006 representaba tan sólo el 11% de la cartera total.

Esta diversificación entre sectores, y al interior del ámbito rural, está a la base de la estrategia del banco de manejo de riesgos, la que junto con su tecnología de colocación, basada en un contacto directo del asesor de crédito con el cliente, han permitido a Banrural S.A., reducir significativamente el riesgo de su cartera, lo que se traduce en bajas tasas de mora, tal como se aprecia en el gráfico 1.4.¹⁵

¹¹ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.14-15

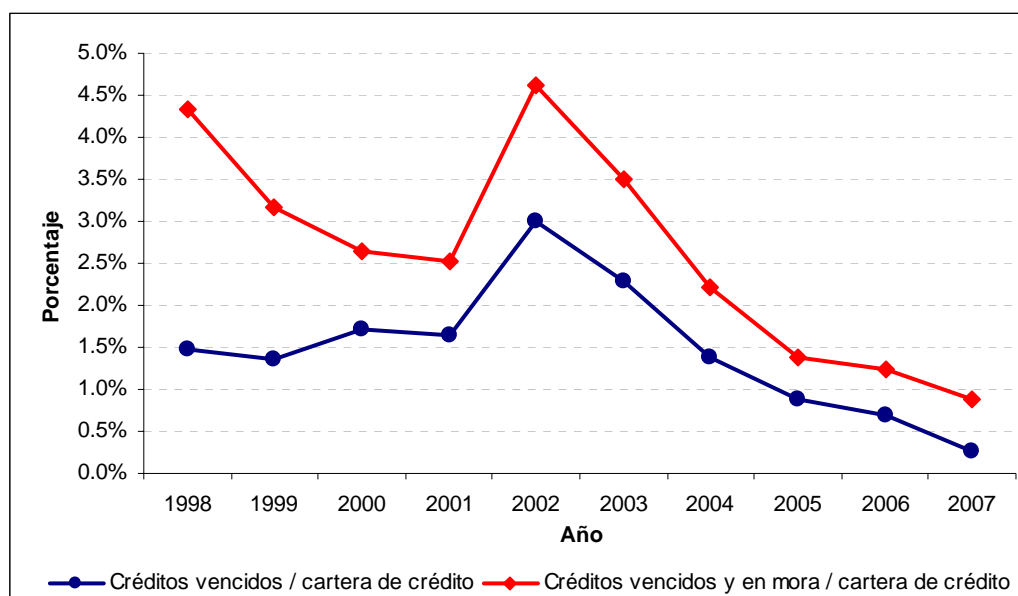
¹² Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso pp.1

¹³ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.18-19

¹⁴ Que refleja la apropiación en Banrural S.A. de uno de los nuevos consensos de las finanzas rurales, reconocer que lo rural es más que lo agropecuario.

¹⁵ Para mayor detalle ver el cuadro A.4. en el Anexo 1.

Gráfico 1.4. Calidad de la cartera, 1998-2007 (porcentaje)



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Adicionalmente, Banrural S.A. se propuso desde un inicio pasar de un enfoque de provisión de crédito a un enfoque de provisión de servicios financieros donde el crédito tiene un papel muy importante pero donde este no es el único servicio ofrecido. Banrural S.A. depende en buena medida de la captación de ahorros para financiar sus actividades y ofrece un amplio espectro de servicios complementarios, como la recepción de remesas, pagos interregionales, cuentas de capitalización, entre otros muchos servicios. En este sentido, Banrural S.A. implementa una de las lecciones de la revolución de las microfinanzas, que señala la necesidad y pertinencia de ofrecer una amplia gama de servicios financieros a los clientes de bajos ingresos, no solo por la rentabilidad de los mismos para la institución, sino por el mayor impacto en la vida y posibilidades de desarrollo de los clientes¹⁶.

Finalmente, recapitulando vale la pena destacar que estos 10 años de Banrural S.A. dan cuenta de lo relevante que ha resultado para esta entidad haber asumido los nuevos consensos sobre finanzas rurales: una visión amplia de lo rural (más allá del agro), un enfoque de provisión de servicios financieros y no solo crédito, y la necesidad de contar con una entidad rentable y sostenible financieramente. Pero también da cuenta de valiosas apuestas: la incorporación mayoritaria de accionistas privados, de sectores tradicionalmente ajenos al sistema financiero, que complementan la acción del sector público en el directorio, y sobre todo en la toma de decisiones del banco; la apuesta por una solución propia, que responde a las condiciones y coyuntura local, y no por una receta impuesta o a una moda; la continua búsqueda de lecciones de otras experiencias junto con un proceso de innovación y adaptación permanente, entre otras. Apuestas y propuestas que con una gestión profesional han generado un banco en pleno desarrollo.

¹⁶ Que es lo que está tras la evolución del microcrédito hacia las microfinanzas.

2. Cinco razones para celebrar los 10 años de Banrural S.A.

Más allá de los resultados positivos reseñados en la sección anterior que hacen atractivo el explorar el proceso de desarrollo experimentado por Banrural S.A. en estos diez años de existencia, queda la pregunta de si Banrural S.A. es sólo un banco al que le va bien o es también una experiencia que presenta características y un desempeño que lo hacen interesante como fuente de análisis y discusión sobre las características, oportunidades y desafíos que enfrentan los bancos de desarrollo, los bancos microfinancieros, y en general las entidades financieras que buscan atender a sectores tradicionalmente desatendidos por el sistema financiero, particularmente en zonas rurales. La respuesta, desde nuestro punto de vista, es contundente: Banrural S.A. es un banco distinto e interesante. Banrural S.A. es una propuesta innovadora y atractiva para alimentar con evidencia concreta las discusiones mayores sobre la banca de desarrollo. Afirmamos esto por al menos cinco razones:

- a. *Es un ejemplo de un proceso exitoso de reforma de un banco agropecuario de desarrollo*

La primera razón por la que podemos señalar que los 10 años de Banrural S.A. deben ser celebrados es porque Banrural S.A. es un ejemplo de una transición exitosa de un tradicional banco público de desarrollo del sector agropecuario, que presentaba malos resultados, hacia una institución financiera rentable y sostenible que mantiene su orientación hacia la promoción del desarrollo, en particular el de las zonas rurales.

El proceso de reestructuración de Bandesa que culminó en la creación de Banrural S.A. fue largo y contó con la participación de diversos sectores de la sociedad guatemalteca y con actores que desde el sector público buscaron, luego de evaluar varias alternativas, una respuesta propia al desafío de las finanzas rurales en Guatemala. No fue un proceso sencillo, y se tornó más complejo cuando se optó por no adoptar la tendencia recomendada de privatizar o liquidar Bandesa, sino en su lugar buscar una opción propia que respondiera a las condiciones de la Guatemala de mediados de los años 90.

El proceso que da paso a la creación de Banrural S.A. resulta una apuesta innovadora y riesgosa en la región. Recordemos que durante la década de 1990 varios países de la región optaron por privatizar sus bancos de desarrollo o simplemente los liquidaron esperando que el sector privado reaccionara y supiera el rol positivo de estos bancos, sobre todo la atención a los clientes rurales, y además lograran una significativa expansión del sistema financiero (dado que ya no tendrían una competencia, generalmente desleal, de entidades del sector público). Sin embargo, como ha sido documentado ampliamente, las experiencias de privatización de la banca pública atendiendo al agro, ni las de liquidación de estas entidades, lograron mejorar la situación de profundidad y cobertura de los servicios financieros para los agricultores ni para los pobladores rurales. Varios estudios dan cuenta del limitado impacto de las privatizaciones de bancos públicos en el desarrollo de los sistemas financieros en América Latina, y otros nos han mostrado como los procesos de liquidación, incluso en los países con vigorosos sistemas microfinancieros, no lograron que el sector privado atendiera siquiera a los clientes que antes atendían los bancos de desarrollo¹⁷.

¹⁷ Ver por ejemplo los trabajos de Micco y Panizza (2005) y de Voguel (2005).

Banrural S.A., debe ser parte de los llamados casos exitosos de reformas de bancos de desarrollo, donde unas pocas entidades han logrado, bajo esquemas distintos, redefinirse, recrearse y salir adelante en beneficio del sistema financiero de sus países y de los clientes con los que trabajan¹⁸. Los resultados que presenta Banrural S.A. respaldan no solo que esté entre los casos exitosos a nivel mundial de este tipo de procesos de reestructuración, sino en un lugar privilegiado, pues no es solo exitoso como banco (rentabilidad y sostenibilidad) y como entidad de desarrollo (por su profundidad y cobertura), sino como actor central en el desarrollo del sistema financiero de Guatemala.

b. Tiene una propuesta accionaria y de gobierno innovadora e inclusiva

Quizá la característica que distingue a Banrural S.A. es la composición de sus accionistas. No sólo por ser una entidad de capital mixto, 30% público y 70% privado al momento de su creación, sino sobre todo por el tipo de accionista privado que posee. No se trata de entidades financieras, ni grupos de poder económico tradicional, sino más bien de organizaciones sociales. Entidades sociales, cooperativas, grupos organizados, que hoy son dueños de uno de los bancos más importantes de Guatemala.

Esta estructura accionaria y la del Consejo de Administración de Banrural S.A. es parte de las claves que permite mantener su vocación de banco de desarrollo de forma simultánea a su visión empresarial¹⁹.

La estructura de propiedad considerada al momento de la creación de Banrural S.A. permitió que se incorporen como propietarios y directivos nuevos grupos sociales relacionados al quehacer del sector rural. Se consideraron diferentes clases de acciones de modo que los diferentes grupos tengan cabida en la institución. Con ello se logró que el banco inicie sus operaciones incorporando tanto al sector público como a instituciones con una fuerte orientación social. Las clases de acciones consideradas fueron las siguientes²⁰:

- Serie A: acciones que pueden ser adquiridas solamente por el Estado.
- Serie B: acciones correspondientes a entidades del movimiento cooperativo, las cuales debían estar activas y legalmente reconocidas.
- Serie C: correspondiente a las organizaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas legalmente reconocidas.
- Serie D: organizaciones sin fines de lucro legalmente reconocidas.
- Serie E: acciones en poder de asociaciones, federaciones o grupos de micro, pequeños y medianos empresarios.
- Serie F: acciones a disponibilidad preferente de los ex trabajadores de Bandesa como pago parcial o total de su pasivo laboral, así como por organizaciones de mujeres legalmente reconocidas y otras entidades no comprendidas en los grupos anteriores y el público en general.

¹⁸ Los casos clásicos son los del Banco Agrario de Mongolia (ahora XAAH), el Banco Rakyat de Indonesia (BRI) y el del Banco para la Agricultura y las Cooperativas Agrícolas en Tailandia (BAAC), Centro para la Agricultura y Desarrollo Rural –Banco CARD de Filipinas, el Centenary Rural Development Bank (CRDB) de Uganda, el Banque Naionale Agricole (BNA) de Tunisia, el Banco Kezhavarzy de Irán (Nagarajan y Meyer (2005); Seibel et al.(2005)).

¹⁹ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.11

²⁰ Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Bandesa). Decreto 57-97 (julio de 1997), artículo 10.

El detalle del porcentaje de acciones correspondiente a cada serie, así como el número de representantes en el Consejo de Administración se detalla en el cuadro 2.1:

Cuadro 2.1. Estructura accionaria inicial de Banrural S.A.

Serie	Clase de acciones	Acciones	Porcentaje	Representantes en el Consejo de Administración
Serie A	Estado	600,000	30%	3
Serie B	Cooperativas	400,000	20%	2
Serie C	Organizaciones indígenas y campesinas	400,000	20%	2
Serie D	Organizaciones no lucrativas	200,000	10%	1
Serie E	Asociaciones de MIPYME	200,000	10%	1
Serie F	Ex-trabajadores, Organizaciones de mujeres y otros	200,000	10%	1
Total		2,000,000	100%	10

Fuente: Decreto 57-97

Tal como se puede apreciar, no sólo se consideró una estructura accionaria inclusiva, sino que también se involucró a todos los grupos dentro de la estructura de gobierno de la entidad. Este modelo permite que cada tipo de accionista elija sus representantes (directores) en asambleas homogéneas y que el directorio mantenga una composición representativa de los distintos tipos de accionistas obligando a una negociación y consenso permanente entre los distintos tipos de accionistas²¹. Para lograr controlar el directorio o imponerse en él, se requiere que estén de acuerdo al menos tres o cuatro grupos de accionistas.

El proyecto de creación de Banrural S.A. permitió (y convenció) a grupos organizados de la sociedad civil a invertir en este nuevo Banco y con ello les abrió un espacio nuevo en la sociedad y economía de Guatemala. Para estos grupos de la sociedad civil la relación con Banrural S.A. y su calidad de accionistas ha significado cambios y nuevas oportunidades. Oportunidades de capacitación, de información y de capitalización, pero también oportunidades de empoderamiento y reconocimiento en la esfera pública (hoy son consultados y considerados opiniones claves en los procesos públicos en temas de desarrollo rural y otros) y dentro de sus grupos de referencia. Además esta relación permite transmitir demandas, necesidades y peculiaridades de sus grupos de referencia (en tanto clientes) directamente a las instancias de toma de decisiones del Banco. Junto con el reconocimiento como actores importantes que han ganado en la sociedad civil, las organizaciones accionistas –así como el banco- se retroalimentan de la información y opiniones de cada una de las partes.

Un par de puntos que se deben resaltar sobre la estructura de propiedad son que las acciones solamente pueden ser transferidas entre accionistas de la misma categoría, a la vez que el aporte del Estado debía representar por lo menos el 30% del capital

²¹ Varios de estos grupos de accionistas estaban interesados y buscando crear bancos a partir de sus organizaciones pero no contaban con recursos o capacidades suficientes, por ello se convertían en potenciales accionistas de un nuevo banco, pero para ello debían vencer el debate de ser partícipes de un banco y no dueños de uno.

pagado del banco²². Con ello, se asegura que el banco mantenga su orientación hacia la promoción del desarrollo, así como la inclusión de los diferentes grupos de organizaciones involucradas en el quehacer rural de Guatemala. Esta inclusión de inversionistas privados y su representación en el directorio contribuye a “blindar” la institución ante los vaivenes del ciclo político.

Hoy en día la participación accionaria del Estado ha disminuido, representando tan solo el 19% del patrimonio, pues mientras los socios privados han mantenido una política de reinversión del 50% de sus utilidades, el Estado de Guatemala no lo ha hecho. A pesar de ello sin embargo, el Estado mantiene los tres asientos que le corresponden en el directorio.

El decreto 57-97 que dio origen a Banrural S.A. indica además el número de representantes de cada serie de acciones en el directorio (ver cuadro 2.1). En el caso del Estado, este tiene tres representantes de los diez asientos asignados, los que son nombrados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, el Ministerio de Finanzas Públicas y el Ministerio de Economía. Esta participación no mayoritaria del Estado y dividida entre sectores evita que Banrural S.A. sufra ante los eventuales vaivenes políticos que puedan presentarse en Guatemala o se oriente hacia acciones relevantes solo para un sector.

Además de este blindaje frente al poder político derivado de la estructura del accionariado y Directorio del banco, se ha tenido continuidad en la dirección del banco. Esta continuidad permite la elaboración y desarrollo de estrategias de mediano y largo plazo, compatibles con los objetivos del banco. Muestra de ello es que mantenga al mismo gerente general desde el momento de su reestructuración. Esto ha permitido que la estrategia planteada haya sido implementada y perfeccionada, lográndose desarrollar nuevos productos y servicios compatibles con ella. La continuidad de los funcionarios permite además que la institución se beneficie de su conocimiento y experiencia adquiridos. Finalmente, la continuidad permite que las acciones del banco sean predecibles, lo que disminuye la incertidumbre en el sistema financiero, especialmente en los intermediarios rurales.²³

En este sentido Banrural S.A. viene generando transformaciones en la sociedad guatemalteca fortaleciendo procesos de integración económica de grupos tradicionalmente invisibles para las esferas de decisión en el país. Este es quizá uno de los aportes más interesantes que Banrural S.A. hace a Guatemala, consolidar organizaciones de base y abrirles un espacio en esferas de la economía, política y sociedad que antes les eran ajenas. Hoy en día las organizaciones accionistas de Banrural S.A., ganan dinero, contribuyen a dirigir las acciones del tercer banco mas importante del país y comienzan a ser reconocidas por el resto de actores como parte de quienes deciden el futuro del país, todo por supuesto de a pocos y con moderación, pero en un proceso marcado por el aprendizaje de ambos lados, por la capacitación y experiencia de una nueva manera de convivir e interactuar, que se ha de traducir más temprano que tarde en más integración y desarrollo para Guatemala.

²² Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Bandesa). Decreto 57-97 (julio de 1997), artículo 10.

²³ Trivelli y Venero (2007), pp.294

c. *Banrural S.A. es un ejemplo del tipo de entidad financiera que propone el Nuevo Paradigma de las Finanzas Rurales*

El “antiguo paradigma de las finanzas rurales”, de los años 60 y 70, se define a partir de la preocupación por incrementar el crédito rural, sobre todo el agropecuario, bajo el supuesto de que con más crédito se registraría un proceso de desarrollo agrícola²⁴. Este paradigma fundamentó la necesidad de que los estados centraran sus esfuerzos en intervenir en el mercado supliendo la falta de oferta de crédito en condiciones favorables (con tasas de interés subsidiadas, sin garantías, etc.). Los resultados fueron poco alentadores: no se dio un proceso de desarrollo agrícola y los programas de crédito resultaron siendo costosos para los estados, además de no ser sostenibles en el tiempo, y, muchos de estos programas de crédito terminaron sirviendo objetivos políticos de los gobiernos y/o subestimaron las dificultades y riesgos implícitos en su ejecución.

Un segundo paradigma se desarrolla a partir de la llamada “revolución microfinanciera” iniciada en los años 70, sobre todo a partir de las acciones de entidades no financieras, como las ONG, o financieras muy ligadas a los sectores pobres y sus organizaciones (cooperativas, mutuales, etc.). Se trata del desarrollo de instituciones y productos financieros para clientes tradicionalmente desatendidos por el sistema financiero (sobre todo clientes “pobres”). Se presta creciente atención al acceso a información y la cercanía entre prestamista y prestatario, a la vez que se innova en el tipo de productos y servicios y en la tecnología de entrega y recuperación de las deudas. Pero sobre todo se demuestra que se pueden ofrecer servicios financieros de pequeña escala y en condiciones tradicionalmente consideradas como adversas (sin garantías reales, informalidad, etc.) y que esto se puede hacer desde instituciones privadas (con y sin fines de lucro) sólidas financieramente y rentables²⁵.

En los años 90 aparece una renovada discusión sobre la necesidad de desarrollar un nuevo paradigma para las finanzas rurales, que sigue en proceso de discusión²⁶. Esta propuesta surge de consolidar las lecciones del “antiguo” paradigma y de la revolución microfinanciera y desarrollar un conjunto de principios básicos que guíen el desarrollo de un sistema financiero que permita y facilite el desarrollo rural, partiendo de un enfoque comercial basado en el reconocimiento de la superioridad del mercado y sus mecanismos para atender a un número creciente de clientes de forma sostenida, y, aceptando el reto de diseñar políticas, intervenciones y tecnologías capaces de superar o contrarrestar las principales fallas de los mercados financieros a través de incentivos compatibles o inteligentes, de innovaciones y nuevos diseños institucionales (de organizaciones, de regulación, etc.).

Dentro de la discusión de este nuevo paradigma se reconoció el fracaso de las entidades públicas como promotoras del desarrollo agropecuario a través de la provisión de crédito agropecuario, sobre todo en América Latina. Sin embargo se reconoció también que no había avances importantes en el desarrollo de los mercados financieros rurales una vez desaparecidas o privatizadas las entidades financieras públicas. Es por ello que ha recobrado vigencia este debate sobre el rol de las entidades de desarrollo y sus características.

En este marco es que casos como el de Banrural S.A. constituyen ejemplos relevantes de analizar y discutir pues no solo reflejan que es posible transformar entidades

²⁴ Nagarajan y Meyer (2005)

²⁵ Para un análisis y recuento del proceso ver Robinson (2001).

²⁶ Nagarajan y Meyer (2005)

públicas en nuevas entidades que promuevan el desarrollo sino que además muestra que las entidades reestructuradas, reformadas o recreadas pueden lograr resultados positivos. Banrural S.A. es una institución que desde sus inicios implementó las lecciones de las microfinanzas. Además, aprovechó experiencias exitosas de otros países, adaptándolos al contexto en el que desarrolla sus operaciones. Ejemplos de ello son la estructura de capital con límites para los diferentes grupos de accionistas, basada en la propuesta del Banco Latinoamericano de Exportaciones (Bladex), mientras que la ampliación de sus actividades a través de la amplia cobertura geográfica fue desarrollada a partir de la experiencia de Banagrario de Colombia.

Banrural S.A. ha de permitirnos reafirmar la confianza de que hay que probar y diseñar nuevos esquemas que recojan la experiencia de otros (claramente hay incidencia de los éxitos de las microfinanzas, Grameen Bank, de la reestructuración de bancos de desarrollo en Indonesia, etc.) pero que a la vez aprovechen y asuman la peculiaridades de cada entorno (ausencia de bancos de gran cobertura, existencia de sectores sociales organizados con interés (y capacidad) en incursionar en el mundo de las finanzas, coyuntura económica, política y social, etc.). Banrural S.A. pone en evidencia cuales son los beneficios de un buen diseño y de cómo este buen diseño puede ser manejado por el sector privado sin que ello implique sacrificar sus objetivos de desarrollo.

d. Lograr un banco rentable no implica dejar a los clientes rurales, pobres o de menor escala.

Banrural S.A. se ha destacado por atender no solamente a los usuales clientes del sistema bancario, sino que ha logrado llegar y generar una clientela confiable y creciente en grupos tradicionalmente desatendidos por el sistema financiero. El banco opera principalmente en un entorno rural en el que existen altos niveles de pobreza y analfabetismo y una amplia diversidad cultural, por lo que la adaptación de los servicios a las características de este entorno es un factor clave para comprender los resultados obtenidos. Según Fernando Peña, Gerente General de la institución *el conocer las necesidades de cada grupo les ha permitido lograr los resultados que tienen*²⁷. Banrural S.A. logra sus buenos resultados financieros justamente trabajando con clientes de pequeña escala, rurales y pobres.

Si bien no se puede afirmar que Banrural S.A. este ofertando servicios a todos los pobres, es indudable su contribución a acercar los servicios financieros a la población rural pobre, tanto por su amplia red de puntos de servicios, por la red de cajeros multilingües que posee, por el sistema de manejo de remesas, sus colocaciones en clientes de pequeñísima escala, su cartera de segundo piso que financia instituciones microfinancieras como por su rol en la administración de fideicomisos que van orientados a la población vulnerable²⁸.

Hoy Banrural S.A. es responsable de cerca del 20% del total de créditos otorgados en Guatemala (en 1999 colocaba solo el 4.2% del total de créditos en el país), tal como se muestra en el cuadro A.5 del anexo. Además, su cartera es una cartera sana, pues el porcentaje de créditos vencidos y en mora respecto de sus colocaciones totales es menor a 1% (ver cuadro A.4 del anexo)²⁹.

²⁷ Fernando Peña, Taller Bancos Públicos, mayo de 2007.

²⁸ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.9

²⁹ Las cifras a diciembre de 2007 indican que la cartera vencida o en mora a fines de dicho año era de 0.9%.

En cuanto a la **escala de los clientes**, Banrural S.A. está orientado al desarrollo de los micro, pequeños y medianos emprendimientos. El crédito promedio otorgado directamente asciende a US\$ 3,400 aproximadamente, monto significativamente mayor al promedio de US\$ 350 de aquellos préstamos canalizados mediante sus operaciones de segundo piso. Sin embargo, se debe tener en cuenta que para el año 2005 el 17% de los créditos directos corresponde a montos menores de US\$ 650, mientras el 48% corresponde a colocaciones cuyos montos se ubican entre US\$ 650 y US\$ 2,600.³⁰ A diciembre de 2006, el 90% de los créditos del banco correspondían a operaciones menores a Q. 50,000 (aproximadamente US\$ 6,800), e inclusive, 27% a operaciones menores a Q. 5,000 (equivalente a US\$ 680).³¹

Adicionalmente, Banrural S.A. cuenta con más de 1.8 millones de cuentas de ahorros, de las cuales una parte mayoritaria corresponde a microahorros. El promedio de depósitos en las cuentas de ahorros (sin considerar los depósitos a plazo) es de Q. 7,250 (que equivalen a US\$ 967)³². El total de cuentas de depósitos en Banrural S.A. representan el 25% del total de cuentas de depósito en el país, lo que refleja la confianza que la población tiene en este banco. En términos de valor, estas cuentas recogen el 19% del valor de los ahorros depositados en el sistema financiero³³ (ver cuadro A.8 en el anexo).

Banrural S.A. cuenta con el Departamento de Microfinanzas, el cual se especializa en la atención a este segmento. Los montos otorgados van desde 65 hasta 13,000 dólares, a una tasa de interés efectiva entre el 22 y 32% por año. Los requisitos para que los clientes puedan acceder al crédito son tener un año de operaciones, estar ubicados cerca de una de las agencias del Banrural S.A., fotocopia de la cédula de identidad y una garantía. En el caso de las garantías, estas son en su mayoría no convencionales (tales como bienes de alto valor, equipo o menaje de hogar, avales de terceros)³⁴.

Banrural S.A. trabaja también con grupos solidarios y bancos comunales. En grupos solidarios se trabaja con un monto inicial de hasta 520 dólares por integrante y en bancos comunales un monto inicial máximo de 260 dólares. El banco cuenta con un sistema de escalonamiento (aumento progresivo) del crédito basado en la forma de pago y en el crecimiento de la empresa. A marzo del año 2002 la cartera activa fue de aproximadamente 43 millones de dólares y 34.700 clientes activos. Del total de créditos otorgados el 97% se ubica en el área rural y solo el 3% en área urbana³⁵.

Además del financiamiento directo, Banrural S.A. también brinda créditos de segundo piso a intermediarios financieros, los que a fines del año 2006 llegaban a 156 organizaciones.

Esta identificación con clientes de pequeña escala no impide a Banrural S.A. incursionar en otras actividades que contribuyan a aumentar su rentabilidad, tales como el financiamiento corporativo. Se debe notar sin embargo, que si la importancia

³⁰ Trivelli y Venero (2007), datos para el año 2005.

³¹ Memoria de Labores 2006 de Banrural S.A.

³² Considerando los depósitos a plazo el saldo promedio es de Q. 9,275, que equivale US\$ 1,238.

³³ Estas cifras dan cuenta de la importancia de cuentas de valor reducido en Banrural S.A. que posee un porcentaje mayor de cuentas (número) que del valor de los depósitos del sistema financiero.

³⁴ Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt. CEPAL, 2003, Santiago de Chile pp.48

³⁵ Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt. CEPAL, 2003, Santiago de Chile pp.48

de este tipo de operaciones aumenta puede afectarse el cumplimiento del objetivo de desarrollo de la institución. En el año 2006 se concedieron 339 créditos corporativos (de los cuales 171 fueron en dólares americanos y 168 en quetzales), por un monto equivalente a Q. 820,791,540 (lo que representa cerca del 10% de las colocaciones de la entidad).

En cuanto al **género de los clientes**, Banrural S.A. atiende dentro de su oferta de microcrédito a grupos de mujeres (estas representan el 48% de sus clientes), contribuyendo a que estas también puedan aportar a los ingresos de sus hogares, mejorando su situación económica a la vez que se promueva la igualdad de género.

Otra característica importante de Guatemala es la importancia de la **población con ascendencia indígena dentro de la clientela** de banco, además de la relevante presencia de grupos indígenas en el directorio y entre los accionistas de la entidad. Cabe recordar que se trata de un país con altas tasas de analfabetismo, alcanzado el 18% para la población sin ascendencia indígena y el 47% para aquella con ascendencia indígena, es decir, existe relación entre el origen étnico y el analfabetismo (ver cuadro 2.2)³⁶. Es además un país con una gran diversidad cultural, en el que existen más e 20 lenguas mayas, y en el que la población que conoce alguna de estas lenguas se ubica en su mayoría en el área rural. Por ello, con el objetivo de ampliar sus operaciones e incluir a emprendedores de todo tipo, Banrural S.A. ha implementado una red de cajeros multilingües con identificación biométrica (a través de la huella digital) que dan instrucciones orales a los clientes en el idioma registrado para cada cliente. Actualmente, Banrural S.A. tiene más de 150 cajeros de este tipo.

Cuadro 2.2. Tasa de Alfabetismo en Guatemala, 2000 (Porcentaje)

Edad	Indígenas			No indígenas		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
10-19	67%	80%	74%	89%	91%	90%
20-29	50%	78%	63%	85%	91%	88%
30-39	34%	67%	49%	76%	89%	82%
40-49	21%	58%	40%	71%	86%	78%
50-59	13%	42%	26%	57%	70%	63%
60-69	6%	32%	20%	47%	68%	58%
15-64	39%	68%	53%	77%	87%	82%

Fuente: Encovi (2000)

Elaboración: Hall y Patrinos (2006)

En: Hall, Gillette y Harry Anthony Patrinos (2006) Pueblos Indígenas, Pobreza y Desarrollo Humano en América Latina 1994-2004. Banco Mundial, Mayol Ediciones, Bogotá

Finalmente, una característica importante de los clientes de Banrural S.A. es la **ubicación geográfica de sus clientes**, el 87% de las colocaciones del banco se realizan fuera de la ciudad de Guatemala y casi 60% de las colocaciones se realizan en el ámbito rural de Guatemala.

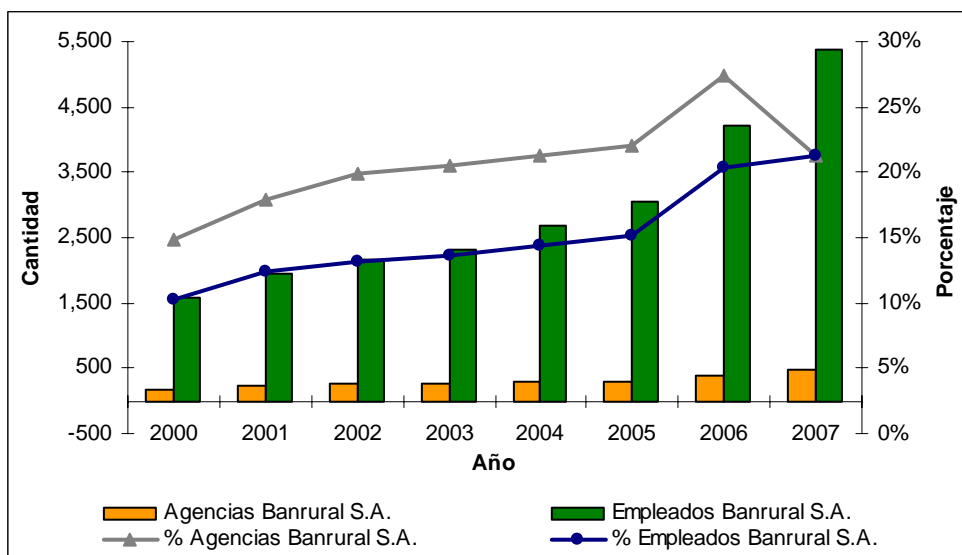
Actualmente Banrural S.A. opera en todos los departamentos del país, con un total de 47 agencias³⁷. Esta amplia cobertura geográfica le permite tener en su cartera agropecuaria una gran diversificación de cultivos, así como reducir el impacto sobre

³⁶ El género también es importante pues se reportan mayores tasas para el caso de las mujeres.

³⁷ Al mes de diciembre de 2007. Para mayor detalle ver el cuadro A.9. en el Anexo 1.

esta de eventos climáticos de alcance regional³⁸. Banrural S.A. está presente en todas las cabeceras municipales. Esta amplia cobertura asegura que pueda ofrecer servicios de intermediación, pagos y cobros remotos al alcance de la población rural. El gráfico 2.1 permite apreciar el crecimiento del número de agencias y empleados de Banrural S.A., así como su importancia en el total del sistema bancario de Guatemala.

Gráfico 2.1. Evolución del número de agencias y empleados, 2000-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Como se aprecia en el mapa, Banrural S.A. es responsable de la mayor parte de las colocaciones financieras en buena parte de Guatemala rural. El éxito de las colocaciones rurales está estrechamente relacionado con la apuesta, desde su creación, por una mirada amplia de lo rural en la cual lo agropecuario es solo una parte de las actividades económicas y sociales de los pobladores del campo.

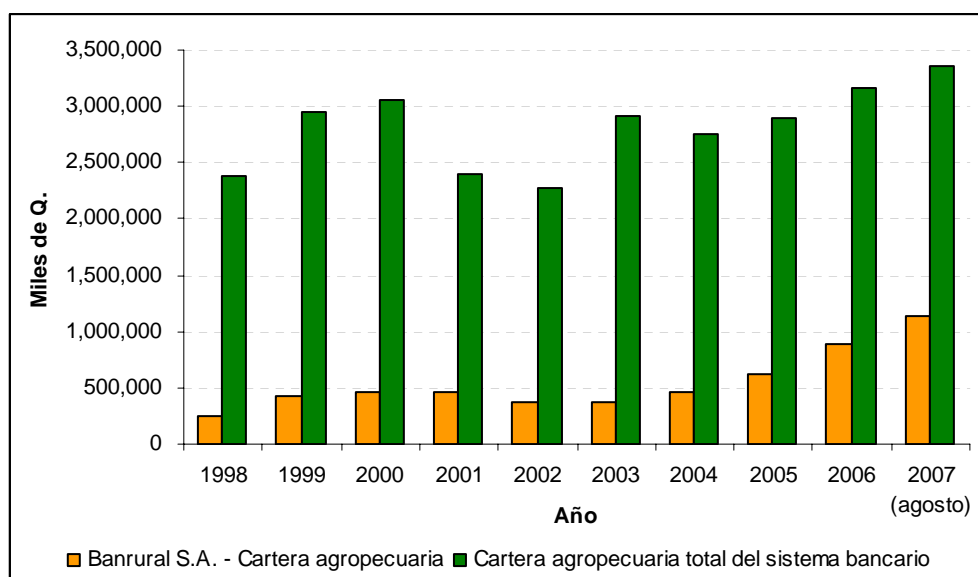
³⁸ Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso pp.8

Mapa 2.1 Colocaciones de Banrural S.A. por departamento, 2006



Como se discute luego, si bien Banrural S.A. se mantiene como la principal fuente de fondos para la actividad agropecuaria. Banrural S.A. es responsable de cerca del 34% del total de colocaciones agropecuarias hechas por el sistema financiero (tal como se ve en el cuadro A.11 en el anexo 1), porcentaje muy superior al que representaba en sus primeros años de operación, tal como se ve en el gráfico 2.2.

Gráfico 2.2. Cartera agropecuaria de Banrural S.A. y total del sistema bancario, 1998-2007 (Miles de Q.)



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

El objetivo de Banrural S.A. es promover el desarrollo del sector rural de Guatemala, entendiendo que el sector rural no solamente hay agricultores, sino que existen otras necesidades de inversión de pequeños empresarios, artesanos y comerciantes. Esta visión le permite diversificar sus colocaciones y servicios en diversos sectores, reduciendo el riesgo de su portafolio. Si bien en un inicio tenía una alta proporción de su cartera de crédito concentrada en el sector agropecuario, con el paso de los años ha ido consolidando su perfil multisectorial. Es por ello que a la vez que la cartera de crédito ha aumentado la importancia relativa de las diferentes actividades económicas ha ido cambiando. Tal como se puede apreciar en el cuadro 2.3, la cartera en 1998 se concentraba en el sector agropecuario, el comercio y el crédito de consumo, transferencias y otros destinos, concentrando la primera de estas actividades casi la mitad de las colocaciones. En la actualidad las principales actividades son en primer lugar el consumo, transferencias y otros destinos, seguida de la construcción, el comercio y en menor medida el sector agropecuario.

Cuadro 2.3. Banrural S.A. - Cartera de créditos por actividad económica (porcentaje de la cartera total), 1998-2007 (agosto)

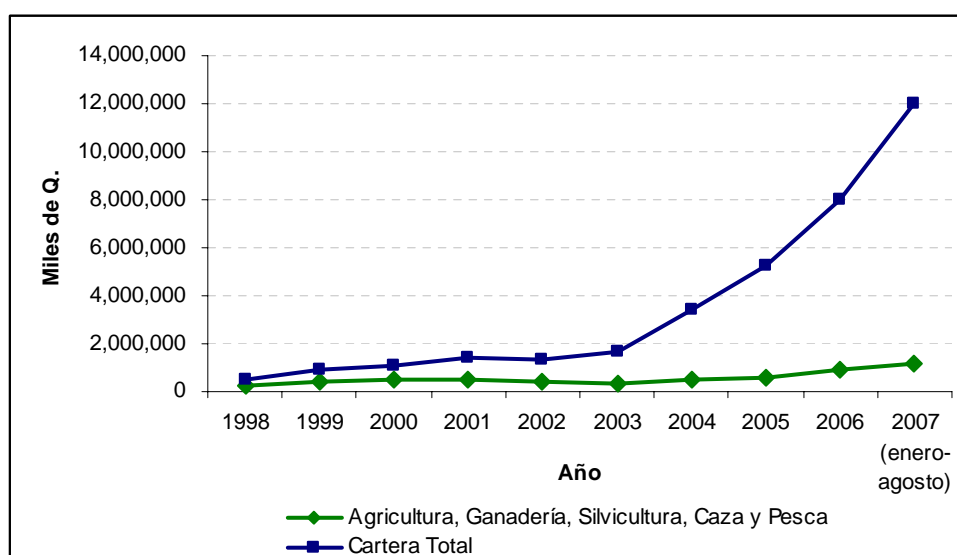
Actividad	1998	2006	2007 (agosto)
Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca	49.3%	11.1%	9.4%
Explotación de Minas y Cantera	0.1%	0.1%	0.0%
Industria Manufacturera	4.3%	0.9%	0.7%
Electricidad, Gas y Agua	0.4%	0.0%	0.1%
Construcción	6.4%	29.8%	28.1%
Comercio	13.2%	15.6%	19.2%
Transporte y Almacenamiento	0.8%	3.8%	3.1%

Establecimientos Financieros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	3.6%	2.1%	3.9%
Servicios Comunes, Sociales y Personales	2.9%	0.4%	0.4%
Consumo, Transferencias y Otros Destinos	19.1%	36.3%	35.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Tal como se observa en el gráfico 2.3, si bien se partió de una cartera agropecuaria, y esta ha aumentado de manera importante (ha pasado de Q. 241,303 miles en 1998 a Q. 1,130,115 en agosto de 2007, lo que en US\$ implica que las colocaciones de Banrural S.A. en el sector agropecuario de han más que triplicado), su importancia dentro de la cartera total de Banrural S.A. ha disminuido (la importancia de la cartera agropecuaria disminuyó de 49.3% a 9.4% en el mismo periodo)³⁹.

Gráfico 2.3. Colocaciones agropecuarias y totales, 1998-2007 (Miles de Q.)



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Además de la diversificación de sectores, también se han realizado esfuerzos de diversificación dentro del sector agrícola, incrementando las colocaciones al sector pecuario, que tiene una menor exposición a fluctuaciones de precios y eventos climáticos adversos⁴⁰. Otra medida para proteger la calidad de la cartera fue el evitar las colocaciones en cultivos subsidiados⁴¹. Banrural S.A. apuesta y apoya las iniciativas rentables y sostenibles de las poblaciones rurales.

e. Una oferta múltiple y no centrada exclusivamente en el crédito

Para lograr su objetivo de promover las áreas rurales de forma sostenible, Banrural S.A. ha debido leer el contexto en el que trabaja para así poder ofrecer servicios

³⁹ Para mayor detalle ver el cuadro A.11. en el Anexo 1.

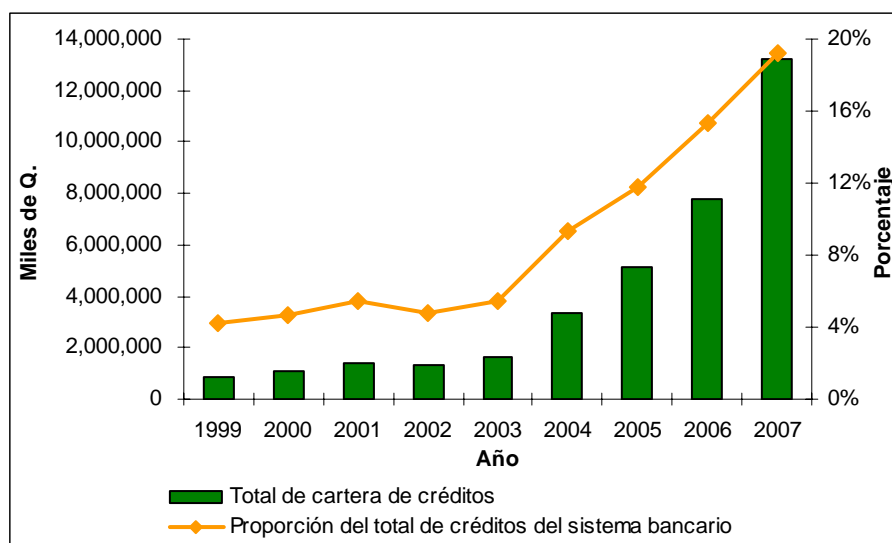
⁴⁰ Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso pp.7

⁴¹ Fernando Peña, Taller Bancos Públicos

adecuados. Ello ha significado que haya aparecido constantemente con nuevos productos. Con los objetivos de ser un banco rentable –para asegurar su sostenibilidad- a la vez que llega a la mayor cantidad de clientes posibles la institución ha desarrollado una amplia variedad de servicios, ampliando así sus fuentes de ingreso. Entre los servicios que brinda el banco encontramos en primer lugar el de intermediación financiera el cual como hemos mencionado está dirigido principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa (“*ganar poco, pero muchas veces*”⁴²) pero sin dejar de lado otras oportunidades.

Los créditos directos que brinda el banco se complementan con el financiamiento de segundo piso y la administración de fideicomisos para organizaciones de base dedicadas al financiamiento rural. A través de estos mecanismos es posible financiar a los miembros de estas organizaciones (que individualmente no podrían ser sujetos de crédito). En el caso de los fideicomisos, Banrural S.A. participa de la administración de los fondos a la vez que participa del proceso de otorgamiento y recuperación del crédito, así como de las labores de ventanilla⁴³. Se debe notar sin embargo, que al tener opciones de financiamiento de primer y segundo piso, el banco puede competir con sus clientes de segundo piso al poder brindar condiciones más atractivas en cuanto a plazos, montos y agilidad en los desembolsos (menores costos de transacción para los clientes), capturando así a los mejores clientes⁴⁴. El gráfico 2.4 muestra el crecimiento de la cartera de créditos del banco, así como la proporción que estos representan sobre el total del sistema bancario.

Gráfico 2.4. Evolución de la cartera de créditos de Banrural S.A., 1999-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Banrural S.A., ha apostado a la expansión de sus servicios, iniciando el proceso por las áreas rurales y luego ubicándose también en áreas urbanas y luego en el área metropolitana. A la vez que ha combinado el proceso de expansión diversificando productos y servicios a diversos segmentos de mercado⁴⁵. Banrural S.A. ofrece a sus clientes diferentes productos de crédito, de depósito, créditos a otras entidades

⁴² Fernando Peña, Taller Bancos Públicos

⁴³ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.18

⁴⁴ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.18

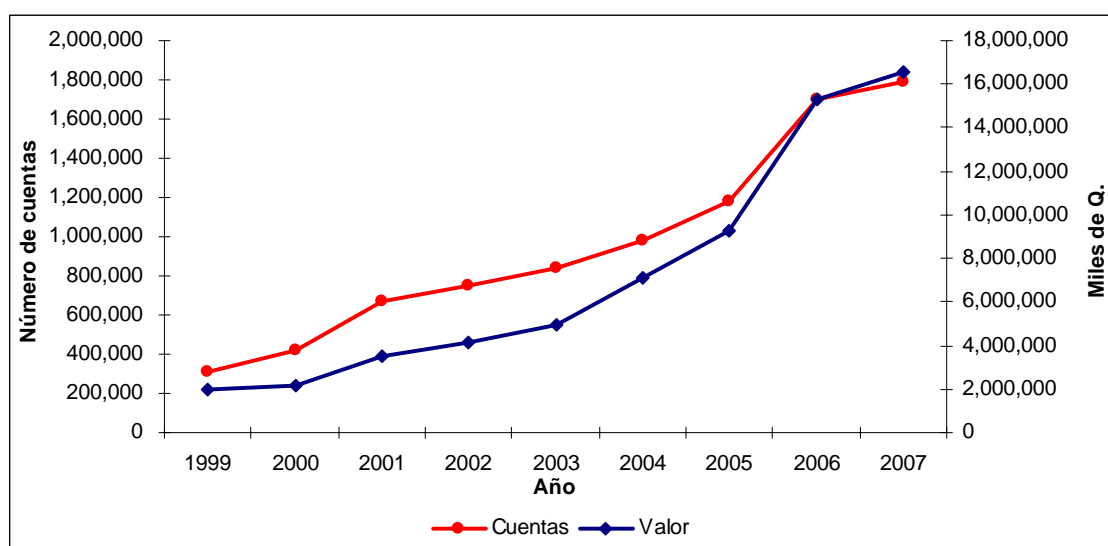
⁴⁵ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.21

financieras (banca de segundo piso), remesas (posee algunas agencias en EEUU para recibir los fondos de migrantes residentes en ese país), y productos de seguro⁴⁶.

En cuanto a sus productos crediticios de primer piso, la institución cuenta con una unidad especializada en microfinanzas, la cual es la encargada de otorgar créditos a través de diferentes modalidades: individuales, grupos solidarios y bancos comunales. Otros créditos con los que cuenta son aquellos destinados a los pequeños y medianos productores agrícolas, créditos de consumo y créditos destinados a remodelaciones y ampliaciones de vivienda. En el caso de las operaciones de segundo piso, estas están destinadas a financiar instituciones microfinancieras que a su vez atienden a clientes a los que Banrural S.A. no puede llegar (principalmente por problemas de localización).

Además del negocio crediticio y de fideicomisos Banrural S.A. fue el segundo banco con mayor captación de depósitos del público durante el año 2006, representando estos la principal fuente de financiamiento de la institución. Desde el año 2003 los depósitos han representado más del 90% del total del pasivo, y más del 85% del total del pasivo y patrimonio. Tal como se aprecia en el gráfico 2.5, tanto el número de cuentas –como el monto total de depósitos– ha aumentado de manera sostenida, superando en la actualidad el millón y medio⁴⁷. Con ello, a diciembre de 2007 el total del pasivo representó el 90% de los activos totales.

Gráfico 2.5. Banrural S.A. - Número de Cuentas y Saldos de Depósitos y Obligaciones Financieras, 1999-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

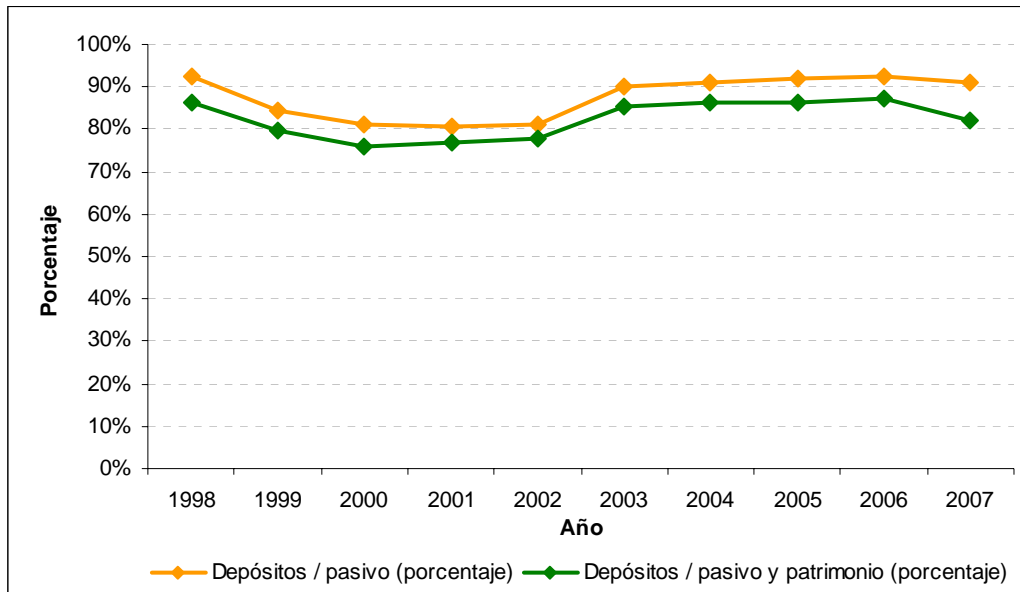
El banco capta depósitos del público, en diferentes modalidades como las cuentas de ahorro, plazo fijo y bonos hipotecarios, llegando incluso a tener cuentas de ahorro infantil, destinadas a fomentar el hábito de ahorro en los menores de edad. La importancia de los depósitos se puede observar en el gráfico 2.6, donde se aprecia que estos representan en los últimos años más del 90% del pasivo.⁴⁸

Gráfico 2.6. Importancia de los Depósitos (porcentaje) 1998-2007

⁴⁶ Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso pp.2

⁴⁷ Para mayor detalle ver el cuadro A.6. en el Anexo 1.

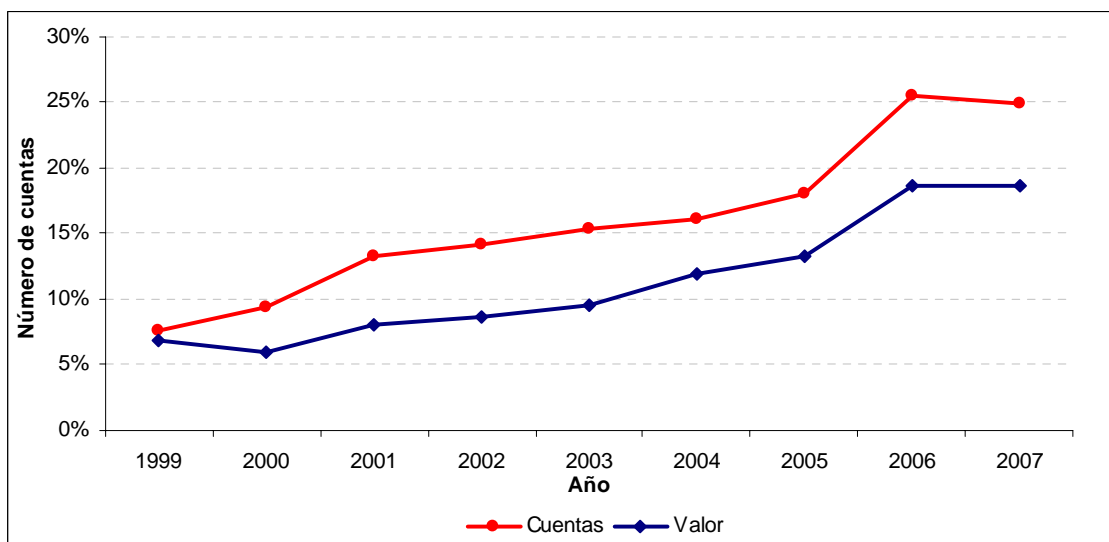
⁴⁸ Para mayor detalle ver el cuadro A.7. en el Anexo 1.



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Debemos resaltar que el porcentaje que el valor de los depósitos representan en el total del sistema bancario es menor a aquel correspondiente al número de cuentas (ver gráfico 2.7), lo que reflejaría que en promedio Banrural S.A. ofrece opciones de ahorro a pequeños ahorristas.

Gráfico 2.7. Banrural S.A. - Porcentaje de Cuentas y Saldos de Depósitos y Obligaciones Financieras en el Sistema Bancario, 1999-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Si bien Banrural S.A. es un banco que busca impulsar el desarrollo de la actividad económica, ha desarrollado productos para diferentes propósitos, tales como el crédito para financiar la educación escolar, el crédito para la mejora de viviendas (en convenio con el BID), la recepción y pago de remesas del exterior, así como la facilitación de procesos de pago entre proveedores y clientes.

Una significativa característica que supo reconocer la institución es la importancia de las remesas de dinero provenientes del extranjero en los ingresos de los hogares rurales. Por ello, a través de convenios con empresas captadoras de remesas fuera de Guatemala, ha logrado convertirse en el mayor pagador de remesas familiares en Guatemala. En el año 2006 el 50% de las remesas familiares que ingresaron a Guatemala fueron a través de Banrural S.A.

Además de los productos financieros que maneja la institución, también ha desarrollado para acompañarlos servicios no financieros y beneficios, tales como un seguro de consulta médica, becas, descuentos, apoyo al desarrollo comunitario, entre otros.

Tradicionalmente el sector bancario en Guatemala ha estado constituido por un gran grupo de pequeños bancos, con los cuales se dificultan las posibilidades de alcanzar economías de escala que les permita un funcionamiento más eficiente.⁴⁹ Además de su amplia red de agencias, con el objetivo de acercar sus servicios a las comunidades Banrural S.A. utiliza cajeros multilingües, los cuales reconocen en que idioma deben realizar las transacciones con cada usuario. Esto le ha permitido al banco trabajar con población analfabeta o que habla lenguas diferentes al castellano, y podemos resaltarlo como un ejemplo de cómo la institución ha sabido adaptarse al medio en que desempeña para hacer negocios.

Además de servir para el retiro de ahorros, los pequeños empresarios pueden acceder fácilmente a través de los cajeros a su línea de crédito aprobada, reduciendo así los costos de transacción asociados al desembolso de un crédito. Además de su red de cajeros, Banrural S.A. realiza convenios con proveedores de insumos y maquinaria, proporcionándoles terminales electrónicos para que los clientes puedan utilizar sus tarjetas. Con ello permiten que los clientes hagan uso de sus líneas de crédito de forma directa, a la vez que los proveedores reciben de forma inmediata los ingresos de sus ventas.

La estrategia del banco en cuanto a tasas de interés se basa en cobrar tasas de interés efectivas que son altamente competitivas. La tasa de interés efectiva cobrada por Banrural S.A. se encuentra por debajo de la tasa de interés activa del mercado. Esto lo ha logrado mediante la captación de recursos a una tasa de interés efectiva más baja que la tasa de interés efectiva del mercado⁵⁰.

La institución ha realizado esfuerzos para contar con infraestructura y tecnología que permitan crear condiciones favorables tanto para los clientes como para los propios trabajadores encargados de la evaluación y seguimiento de las operaciones del banco. Ejemplos del uso de tecnología para mejorar el desempeño de la institución son en el caso de los clientes los cajeros automáticos multilingües y el acceso a las líneas de crédito aprobadas a través de estos. Para el caso del desempeño de la institución se puede mencionar la instalación del sistema bancario COBIS y la conexión de las agencias en línea. El nuevo sistema es posible llevar a cabo un control preciso sobre el tiempo de aprobación de los créditos, además que el sistema automatiza recordatorios y avisos de pago⁵¹.

⁴⁹ Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt. CEPAL, 2003, Santiago de Chile pp.21

⁵⁰ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.21

⁵¹ Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales pp.21

Un factor importante es que existen diferentes niveles de aprobación de los créditos, dependiendo del monto de los mismos⁵²:

- En las agencias se aprueban los créditos menores a Q. 30,000 (US\$ 4,000 aproximadamente).
- Los créditos mayores a Q. 30,000 y menores de Q. 300,000 (US\$ 40,000 aproximadamente) se aprueban a nivel regional.
- Los montos mayores a Q. 300,000 deben ser aprobados en la oficina principal.

Banrural S.A. además ha participado como socio en la creación de Corporación de Referencias Crediticias (Crediref), mejor conocida como la Central de Riesgos. Mediante esta, los socios comparten información sobre sus carteras y clientes y se crea una historia crediticia de los clientes que les permite contar con un registro de su calidad de buen pagador⁵³.

⁵² Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso pp.6

⁵³ Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt. CEPAL, 2003, Santiago de Chile pp.46

3. Las críticas y desafíos de Banrural S.A.

A pesar de todos los resultados positivos y las características mencionadas, el proceso de consolidación de Banrural S.A. no ha estado exento de críticas y está aun plagado de desafíos por enfrentar. En lo que sigue resumimos las tres grandes críticas que ha recibido en los años recientes el modelo Banrural S.A., como es obvio existen otras críticas más puntuales que no se refieren al modelo sino a decisiones y acciones concretas que no viene al caso discutir en un documento como este. Luego presentamos lo que a nuestro juicio son algunos de los desafíos que ha de enfrentar Banrural S.A. en los años que vienen.

a. Las críticas

Las críticas más fuertes hacia el modelo implementado y adoptado por Banrural S.A. son básicamente 3, la primera referida a la incompatibilidad que existiría entre el objetivo de lograr rentabilidad y el de promover el desarrollo. La segunda se refiere a que Banrural S.A. es rentable porque ha logrado beneficiarse de subsidios y la tercera es se refiere a que Banrural S.A. ha venido dejando de lado a los clientes de menos escala y en particular a sus clientes agropecuarios.

i. Objetivos de Desarrollo vs. Rentabilidad

Entre las críticas que se hacen al modelo de Banrural S.A. se encuentra el que a la vez que se trata de una entidad de desarrollo busca obtener rentabilidad, bajo la premisa que esta búsqueda limita el universo de potenciales prestatarios y con ello el impacto sobre el desarrollo de la institución. Se debe notar sin embargo que Banrural S.A. ha trabajado para lograr la ampliación de su cobertura a través del desarrollo de productos y servicios que se adecuen al contexto en el que se desarrolla.

Por otro lado, la rentabilidad que ha obtenido la institución ha permitido que esta crezca. La política de reinversión de los accionistas les ha permitido ampliar el capital de la institución, pues se trata de organizaciones con recursos limitados.

Finalmente, el tratarse de una institución rentable que trabaja con capital propio es un factor clave para que el banco se mantenga como una institución independiente de los vaivenes de la vida política de Guatemala.

ii. Banrural S.A. y los subsidios

Otro punto de trabajo de Banrural S.A. que ha despertado críticas se refiere a la concentración en la institución de fideicomisos y operaciones con el sector público, los que le permiten contar con recursos para colocar a la vez que constituyen una alternativa de inversión de menor costo que la búsqueda de líneas de financiamiento.

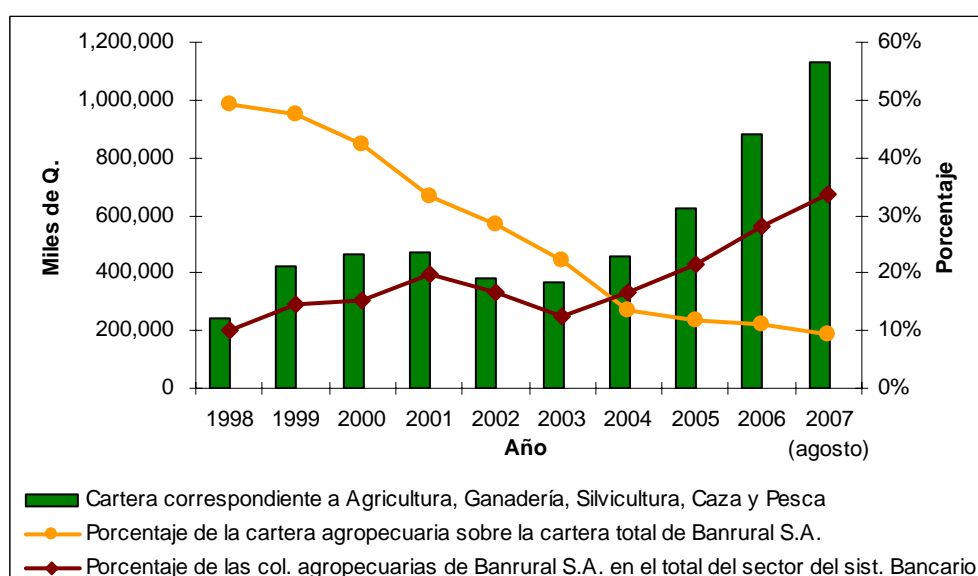
Hay que destacar sin embargo, que desde sus inicios, Banrural S.A. aprovechó las fortalezas de su institución predecesora (Bandesa): una amplia presencia en el área rural y experiencia en la administración de fideicomisos. Estas mismas características permiten explicar que el banco sea atractivo tanto para canalizar iniciativas del sector público como para administrar fondos de la cooperación internacional. Dada la red de agencias que posee, el banco permite al sector público y al sector privado canalizar recursos (pagos de obligaciones, transferencias de servicio público, etc.). En el caso

de los fideicomisos se debe anotar que sólo se coloca una parte de estos, y aunque se colocaran en su totalidad su importancia en el total de ingresos se mantendría reducida.

iii. Abandono del perfil agropecuario y pequeños clientes

Otra crítica que se le ha hecho a Banrural S.A. es que al buscar ser una institución rentable ha abandonado su orientación hacia el sector agropecuario y los pequeños clientes. Esto se reflejaría en que la importancia de las colocaciones agropecuarias del banco se ha reducido considerablemente, representando en agosto de 2007 tan sólo el 9.4% de la cartera total del banco. En realidad, tal como lo indica el gráfico 3.1., La cartera agropecuaria del banco muestra durante los últimos diez años una tendencia creciente, a la vez que su importancia en el total de colocaciones agropecuarias del sistema bancario de Guatemala se ha triplicado⁵⁴.

Gráfico 3.1. Evolución de la cartera agropecuaria, 1998-2007



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Respecto al tamaño de los clientes, Banrural S.A. cuenta con líneas de crédito de primer y segundo piso. Estas últimas permiten financiar a instituciones microfinancieras con clientes que trabajan con clientes más pequeños que no cumplen las condiciones para acceder a un crédito en el sistema bancario, lo que se refleja en los montos de los créditos promedio de cada una de estas categorías⁵⁵.

b. Los desafíos

Banrural S.A. enfrenta también varios desafíos. Entre ellos queremos destacar seis que nos parecen especialmente relevantes. El primero tiene que ver con mantener su liderazgo, rentabilidad y sobre todo, su senda de expansión, pues debe hacerlo en dos sentidos, hacia los sectores más pobres y alejados y hacia los segmentos

⁵⁴ Para mayor detalle ver el cuadro A.11. en el Anexo 1.

⁵⁵ Ver sección 2.d. de este documento.

corporativos. Debe además consolidarse en zonas de ingresos medios sin descuidar los sectores de ingresos bajos. El segundo desafío que enfrenta la institución es mantener la relación existente de colaboración y competencia con los actores microfinancieros (cooperativas, ONG, IMF). En tercer lugar, debe mantenerse innovador para mantener la ventaja que le lleva a su competencia de sector bancario, que como en varios países de la región ve en el segmento microfinanciero un nuevo atractivo. En cuarto lugar, debe consolidar un modelo de gestión que le permita afrontar sin mayores riesgos cambios en los niveles de la gerencia (el actual Gerente viene trabajando desde el proceso de reconversión de Bandesa) o en el Consejo de Administración. En quinto lugar, la rápida expansión de la cobertura (de los 70 puntos de atención recibidos de Bandesa a las más de 400 agencias de Banrural S.A. en el 2007), las demandas de nuevo personal, el desarrollo de tecnologías basadas en la venta puerta a puerta para servir a clientes de zonas alejadas (con agentes de desarrollo), exigen una política de recursos humanos sofisticada para mantener los valores, misión y visión del banco activa en cada una de sus transacciones. En sexto lugar, el banco no debe descuidar su política de expansión hacia zonas aun desatendidas pues esta apuesta por expandir la frontera de atención financiera ha sido clave, pero cada vez será más costosa y compleja. Finalmente, Banrural S.A. tiene una política de crecimiento de su capital basada en las posibilidades de sus accionistas, por ello debe mantener una política de dosificación de su crecimiento potencial, que no siempre resulta fácil, pero que hasta ahora a resultado clave para su estabilidad y sostenibilidad⁵⁶.

⁵⁶ Trivelli y Venero (2007)

Bibliografía

Alfaro, L.N. (2003) De dependencia de subsidios a repartición de dividendos: revirtiendo la tendencia en finanzas para el desarrollo: el caso de Banrural S.A. en Guatemala. USAID

Banrural S.A. (2007). Memoria de Labores 2006. Banrural un banco guatemalteco diferente con vocación de desarrollo.

Gonzalez-Vega, Claudio (2003) "Deepening Rural Financial Markets: Macroeconomic Policies and Political Dimensions," Lead Theme Paper at Paving the Way Forward for Rural Finance: An International Conference on Best Practices, Washington, D.C., June 2-4, 2003. www.woccu.org

Hall, Gillette y Harry Anthony Patrinos (2006) Pueblos Indígenas, Pobreza y Desarrollo Humano en América Latina 1994-2004. Banco Mundial, Mayol Ediciones, Bogotá

Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales: lecciones desde las experiencias en curso en América Latina

Manejo del Riesgo en Instituciones Financieras Rurales - Estudio de Caso

Micco, A. y U. Panizza (2005) "Public Banks in Latin America" background paper preparado para la conferencia **Public Banks in Latin America: Myth and Reality**. BID. Washington, febrero 2005

Nagarajan, Geetha y Richard L. Meyer (2005) "Rural Finance: Recent Advances and Emerging Lessons, Debates, and Opportunities." (Finanzas Rurales: Avances Recientes y Lecciones Emergentes, Debates y Oportunidades) Versión traducida y reformateada del Documento de Trabajo N° (AEDE-WP-0041-05), del Departamento de Agricultura, Medio Ambiente y Economía del Desarrollo, de The Ohio State University (Columbus, Ohio, USA)

Steel, William F. y Stephanie Charitonenko (2003) "Implementing The Bank's Strategy To Reach The Rural Poor," Washington, D.C.: Agriculture & Rural Development Department Rural Private Sector, Markets, Finance, and Infrastructure Thematic Group, Reporte No. 26030, Servicios de Finanzas Rurales (Rural Financial Services), Banco Mundial

Seibel, H.; T. Giehler y S. Karduck (2005) "Reforming Agricultural Development Banks" Deutschce Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, División 41, Section Financial System Development. Eschborn.

Trivelli, Carolina y Hildegardi Venero (2007) Banca de desarrollo para el agro: experiencias en curso en América Latina. Lima: Instituto de Estudios Peruanos

Villalobos, Iris, Arie Sandersv y Marieke de Ruijter de Wildt (2003) Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos., CEPAL, Santiago de Chile

Voguel, R. (2005) "Costs and Benefits of Liquidating Peru's Agricultural Bank" USAID-EGAT-AMAP

Zeller, Manfred (2003) "Models of Rural Financial Institutions," Lead Theme Paper at Paving the Way Forward for Rural Finance: An International Conference on Best Practices, Washington, D.C., Junio 2-4, 2003. www.woccu.org

Normas Legales

Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Bandesa). Decreto 57-97 (julio de 1997)

Páginas Web

Bancos Públicos y Finanzas Rurales
<http://www.bancosdesarrollo.org/>

Banrural S.A.
<http://www.banrural.com.gt/>

Superintendencia de Bancos de Guatemala
<http://www.sib.gob.gt/>

World Council of Credit Unions
<http://www.woccu.org/>

Anexo 1 – Información estadística

Cuadro A.1. Evolución de las utilidades de Banrural S.A., 1998-2007

Cuenta / Año	Utilidades	Utilidades / Patrimonio	Utilidades (participación en total del sist. bancario)
1998	17,590	20.4%	4.6%
1999	25,707	21.0%	5.7%
2000	30,007	16.5%	6.7%
2001	34,482	18.7%	27.4%
2002	41,440	19.0%	18.8%
2003	53,908	18.6%	20.0%
2004	113,934	29.3%	13.5%
2005	194,911	31.5%	17.3%
2006	327,008	34.4%	25.3%
2007	580,299	30.0%	31.6%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.2. Evolución de los Activos, Pasivos y Patrimonio, 1998- 2007 (Miles de Q.)

Año	Activo	Pasivo	Capital Contable
1998	1,293,926	1,207,500	86,425
1999	2,301,243	2,178,911	122,332
2000	2,656,643	2,475,219	181,423
2001	4,026,625	3,841,835	184,791
2002	4,814,502	4,595,981	218,520
2003	5,575,807	5,285,311	290,496
2004	7,911,291	7,522,424	388,867
2005	10,406,744	9,787,820	618,924
2006	17,014,853	16,065,456	949,397
2007	19,657,808	17,721,535	1,936,273

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.3. Evolución del Patrimonio y utilidades de Banrural S.A., 1998-2007 (Miles de Q.)

Cuenta / Año	Patrimonio	Cartera de Crédito	Utilidades / Cartera de crédito
1998	86,425	493,565	3.6%
1999	122,332	889,967	2.9%
2000	181,423	1,082,846	2.8%
2001	184,791	1,403,736	2.5%
2002	218,520	1,297,031	3.2%
2003	290,496	1,641,734	3.3%
2004	388,867	3,335,854	3.4%
2005	618,924	5,126,255	3.8%
2006	949,397	7,745,087	4.2%
2007	1,936,273	13,258,375	4.4%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.4. Calidad de la cartera, 1998-2007 (porcentaje)

Cuenta / Año	Créditos vencidos / cartera de crédito	Créditos vencidos y en mora / cartera de crédito
1998	1.5%	4.3%
1999	1.4%	3.2%
2000	1.7%	2.6%
2001	1.6%	2.5%
2002	3.0%	4.6%
2003	2.3%	3.5%
2004	1.4%	2.2%
2005	0.9%	1.4%
2006	0.7%	1.2%
2007	0.3%	0.9%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

**Cuadro A.5. Evolución de la cartera de créditos de Banrural S.A., 1999-2007
(Miles de Q.)**

Año	Total de cartera de créditos	Proporción del total de créditos del sistema bancario
1999	889,967	4.2%
2000	1,082,846	4.7%
2001	1,403,736	5.5%
2002	1,297,031	4.7%
2003	1,641,734	5.4%
2004	3,335,854	9.4%
2005	5,126,255	11.8%
2006	7,745,087	15.3%
2007	13,258,375	19.2%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.6. Banrural S.A. - Número de Cuentas y Saldos de Depósitos y Obligaciones Financieras, 1999-2007

Año	Cuentas	Valor (Miles de Q.)	Saldo promedio (Q.)
1999	310,622	1,941,205	6,249
2000	416,847	2,188,347	5,250
2001	669,720	3,472,674	5,185
2002	753,486	4,116,195	5,463
2003	837,191	4,972,630	5,940
2004	979,779	7,101,363	7,248
2005	1,182,576	9,301,074	7,865
2006	1,704,712	15,337,322	8,997
2007	1,788,126	16,585,301	9,275

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.7. Importancia de los Depósitos

Cuenta / Año	Depósitos / pasivo (porcentaje)	Depósitos / patrimonio (veces)	Depósitos / pasivo y patrimonio (porcentaje)
1998	92.3%	12.9	86.2%
1999	84.3%	15.0	79.8%
2000	81.3%	11.1	75.8%
2001	80.5%	16.7	76.8%
2002	81.4%	17.1	77.7%
2003	90.1%	16.4	85.4%
2004	90.8%	17.6	86.3%
2005	91.9%	14.5	86.4%
2006	92.5%	15.7	87.4%
2007	90.9%	8.3	82.0%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.8. Banrural S.A. - Porcentaje de Cuentas y Saldos de Depósitos y Obligaciones Financieras en el Sistema Bancario, 1999-2007

Año	Cuentas	Valor
1999	7.6%	6.8%
2000	9.5%	5.9%
2001	13.3%	8.1%
2002	14.2%	8.6%
2003	15.3%	9.6%
2004	16.2%	11.9%
2005	18.0%	13.3%
2006	25.5%	18.7%
2007	25.0%	18.6%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.9. Evolución del número de agencias y empleados, 1998-2007

Año	Agencias Banrural S.A.	Empleados Banrural S.A.	Agencias sistema bancario	Empleados sistema bancario	% Agencias Banrural S.A.	% Empleados Banrural S.A.
1998	90	n.d.	978	n.d.	9.2%	n.d.
1999	137	n.d.	1,093	n.d.	12.5%	n.d.
2000	173	1,584	1,165	15,469	14.8%	10.2%
2001	220	1,943	1,231	15,648	17.9%	12.4%
2002	251	2,162	1,258	16,364	20.0%	13.2%
2003	266	2,312	1,294	17,002	20.6%	13.6%
2004	285	2,689	1,344	18,724	21.2%	14.4%
2005	301	3,050	1,368	20,049	22.0%	15.2%
2006	378	4,200	1,377	20,705	27.5%	20.3%
2007	478	5,374	2,245	25,237	21.3%	21.3%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.10. Colocaciones agropecuarias y totales, 1998-2007
(Miles de Q.)

Año	Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca	Cartera Total
1998	241,303	489,710
1999	425,135	894,100
2000	461,829	1,093,726
2001	470,054	1,418,647
2002	379,170	1,333,156
2003	366,786	1,662,937
2004	459,384	3,376,150
2005	622,166	5,238,204
2006	882,891	7,965,977
2007 (agosto)	1,130,115	11,979,769

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro A.11. Evolución de la cartera agropecuaria, 1998-2007

Año	Cartera correspondiente a Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca (Miles de Q.)	Porcentaje de la cartera agropecuaria sobre la total de Banrural S.A.	Porcentaje de las colocaciones agropecuarias de Banrural S.A. en el total del sector del sist. Bancario
1998	241,303	49.3%	10.1%
1999	425,135	47.5%	14.4%
2000	461,829	42.2%	15.2%
2001	470,054	33.1%	19.6%
2002	379,170	28.4%	16.7%
2003	366,786	22.1%	12.6%
2004	459,384	13.6%	16.6%
2005	622,166	11.9%	21.4%
2006	882,891	11.1%	28.0%
2007 (agosto)	1,130,115	9.4%	33.7%

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala