



BANRURAL S.A.

Anna Lucía Alfaro, MBA, Directora Ejecutiva de Enterprise and Development (E&D)

Luis Iván Alfaro, MBA, Country Manager de Oikocredit

En agosto de 2009 los miembros del Consejo de Administración y los dirigentes de BANRURAL S.A., se encontraban en su oficina reflexionando sobre cómo BANRURAL S.A. había logrado salir adelante a pesar de la crisis financiera internacional y de la crisis local que había afrontado el Banco durante 2009. Mientras que otras instituciones financieras, especialmente aquellas enfocadas en la base de la pirámide con servicios financieros de pequeña escala, habían estado teniendo serios problemas de desempeño en distintos países

de América Latina, BANRURAL S.A. se encontraba registrando excelentes indicadores de desempeño comparados con los de estas instituciones, con el sistema bancario guatemalteco y con el sistema bancario centroamericano.

Los miembros del Consejo de Administración y los dirigentes de BANRURAL S.A. reflexionaban sobre los factores clave que habían contribuido a que la institución registrara un excelente desempeño durante más de una década y especialmente durante 2009. Así mismo, se preguntaban cuáles eran los principales retos y oportunidades de la institución de cara al futuro.

Antecedentes

BANRURAL S.A. surgió como producto del proceso de transformación de su antecesor: el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA). BANDESA era una institución bancaria de carácter estatal creada en 1970 con base en el Decreto n.º 99-70 del Congreso de la República de Guatemala. Su objetivo era promover y administrar la asistencia crediticia del gobierno guatemalteco hacia el sector agropecuario. El proceso de transformación de BANDESA fue parte del proceso de modernización del Estado y del sistema financiero guatemalteco.

BANRURAL S.A. inició operaciones el 1º de enero de 1998 con base en el Decreto n.º 57-97 (Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, BANDESA) aprobado por el Congreso de la República de Guatemala el 3 de julio de 1997 y publicado en el Diario Oficial de Guatemala el 31 de julio de 1997.

De acuerdo con el artículo n.º 3 del Decreto n.º 57-97, BANRURAL S.A. tiene como objeto principal “promover el desarrollo económico y social del área rural del país, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia, la prestación de otros servicios financieros y de auxiliares de crédito a las

cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones mayas, garífunas, xincas, campesinas, micro, pequeño y medianos empresarios, individual o gremialmente considerados, directamente o por medio de otras entidades reconocidas por ley”.

Para tal efecto, BANRURAL S.A. puede “realizar todas las operaciones que las leyes y reglamentos autorizan a las distintas clases de bancos, a las sociedades financieras privadas, a los almacenes generales de depósito y las correspondientes a la banca de segundo piso” (Artículo 31 del Decreto 57-97, página 5).

BANRURAL S.A. es una institución de “duración indefinida”, con domicilio en la ciudad capital de Guatemala y con cobertura en el interior de Guatemala de acuerdo con los objetivos del Banco

BANRURAL ha tenido un desempeño descollante durante sus más de diez años de existencia en rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

y el desarrollo rural del país (Artículo n.º 2 del Decreto n.º 57-97, página 4).

Para su operación, BANRURAL S.A. fue organizado como sociedad anónima. Consecuentemente, BANDESA fue transformado de un banco estatal a BANRURAL S.A. un banco de capital mixto, con participación multisectorial.

El capital autorizado inicial del Banco fue de 200 millones de quetzales, dividido y representado por 2.000.000 de acciones nominativas de valor nominal de 100 quetzales cada una (Artículo 42 del Decreto n.º 57-97). Además del Estado, pueden ser accionistas del Banco toda clase de personas individuales o jurídicas reconocidas o autorizadas por la ley. De acuerdo con la naturaleza de los accionistas, las acciones son de las siguientes series:



Serie A: hasta 600.000 acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por el Estado, a quién le corresponde designar a tres miembros del Consejo de Administración, nombrados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, el Ministerio de Finanzas Públicas y el Ministerio de Economía.

Serie B: hasta 400.000 acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por entidades del movimiento cooperativo activas y legalmente reconocidas, a quienes corresponde elegir a dos miembros del Consejo de Administración.

Serie C: hasta 400.000 acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por organizaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas legalmente reconocidas, a quienes corresponde elegir a dos miembros del Consejo de Administración.

Serie D: hasta 200.000 acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por organizaciones no lucrativas, legalmente reconocidas, a quienes corresponde elegir a un miembro del Consejo de Administración.

Serie E: hasta 200.000 acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por las asociaciones, federaciones o grupos de micro, pequeños y medianos empresarios, a quienes corresponde elegir a un miembro del Consejo de Administración.

Serie F: hasta 200.000 acciones, las que pueden ser adquiridas preferentemente por los ex trabajadores de BANDESA como pago parcial o total de su pasivo laboral, por organizaciones de mujeres legalmente reconocidas, por otras entidades no comprendidas en los grupos anteriores y el público en general, a quienes corresponde elegir a un miembro del Consejo de Administración.

La Asamblea General de Accionistas puede disponer la redistribución de acciones que no hayan sido suscritas, entre las series previstas en el Decreto 57-97. La enajenación de acciones solo puede realizarse entre accionistas de la misma serie. Asimismo, los aumentos de capital autorizado pueden ser acordados por la Asamblea General de Accionistas, sin necesidad de que el Decreto 57-97 sea reformado. El Estado debe mantener permanente una aportación que represente, por lo menos, el 30% del capital pagado del Banco (Artículo 43 del Decreto 57-97).

La vigilancia e inspección del Banco corresponde a la Superintendencia de Bancos (Artículo 62 del Decreto 57-97). Asimismo, la fiscalización interna de las operaciones del Banco las debe realizar la Auditoría Interna, que informa directamente al Consejo de Administración. Además, deben contratarse los servicios profesionales de un contador público y auditor o de una firma de auditoría de reconocido prestigio para que efectúe la revisión anual de los estados financieros del Banco, cuyo dictamen e informe es presentado directamente a la Asamblea General de Accionistas (Artículo 63 del Decreto 57-97).

Para el cumplimiento de sus objetivos, BANRURAL S.A. puede utilizar "recursos provenientes de su capital, reservas y de las operaciones pasivas que efectúe de conformidad con lo que establezca la legislación bancaria y financiera" (Artículo n.º 4 del Decreto n.º 57-97, página 4).

El órgano supremo del Banco lo constituye la Asamblea General de Accionistas (Artículo 9 del Decreto n.º 57-97). Asimismo, la administración del Banco se encuentra a cargo del Consejo de Administración y la Gerencia General.

Misión, Visión y Valores

- **Misión:** Somos una entidad bancaria guatemalteca, de capital multisectorial, orientada al desarrollo rural

integral del país, con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario-proprietario de la micro, pequeña y mediana empresa.

- **Misión Social:** Soñamos con ver crecer nuestro país desde los sectores con menos posibilidades económicas, cimentando bases sólidas para alcanzar un futuro de pleno bienestar para todos.

- **Visión:** Ocupar en el área rural la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo del país, a través de los centros financieros, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes; con rentabilidad justa y con función social.

- **Valores:** En BANRURAL S.A. los valores son el conjunto de atributos que en su aplicación magnifican la acción que debe observar nuestro personal. Solo en la aplicación de éstos al servicio de los de-

En el caso de BANRURAL, una de las decisiones más acertadas fue dar participación en el capital a grupos del sector privado y de la sociedad civil.

más podemos esperar que nuestra riqueza se perpetúe, puesto que no vienen de afuera, fluyen de nuestro interior para hacer un mundo más armonioso con los demás.

Los valores que rigen el comportamiento de los dirigentes, funcionarios y empleados del Banco son los siguientes:

- a. Prudencia:* Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos es pensando más de una vez cada una de mis decisiones.

- b. Identidad nacional:* Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de



barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañado de incienso y aroma de flores, y juntos hacemos una Guatemala.

- c. Ética:* Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.

- d. Responsabilidad Social:* Yo no trabajo para mí sólo, trabajo para mi prójimo y juntos trabajamos por nuestra Guatemala.

- e. Entusiasmo:* Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida.

- f. Flexibilidad:* Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.

- g. Servicio al cliente:* Mi recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás; por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.

- h. Confianza:* Cosecho lo que siembro; por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.

- i. Solidaridad:* Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.

- j. Respeto:* Empiezo por respetar a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto.

- k. Originalidad:* Los senderos siempre serán los mismos; es la forma en que los recorremos lo que hace diferencia.

Etapas en el crecimiento y desempeño del Banco

Aunque el proceso de transformación y cambio de BANDESA a BANRURAL S.A. comenzó desde

1992, fue a partir de 1998 cuando el Banco empezó a operar como BANRURAL S.A. Desde 1998 hasta la fecha se pueden identificar dos grandes etapas en el proceso de crecimiento, expansión y desempeño del Banco: una primera etapa de penetración que va de 1998 a 2002 y una segunda etapa que se le podría llamar de “explosión” o “masificación” que inicia en 2003, en la cual se obtienen los mejores resultados del Banco.

La primera etapa fue desarrollada a partir de los lineamientos del Plan Estratégico 1998-2002. La segunda etapa ha sido desarrollada partiendo de los lineamientos del Plan Estratégico 2003-2007. El marco conceptual utilizado a lo largo del proceso

BANRURAL ha tenido un alto crecimiento en su volumen de negocios, principalmente en servicios financieros de colocación y captación.

para la definición de los principales elementos del Plan Estratégico de BANRURAL S.A. para el periodo 2003-2007, fue el marco conceptual del Diamante Estratégico .

En el Cuadro 1 se presentan los principales elementos de la estrategia de BANRURAL S.A. durante sus etapas de penetración y “explosión/masificación”

CUADRO 1 BANRURAL S.A

Área estratégica	Estrategia de penetración	Estrategia de masificación
Misión	Entidad bancaria guatemalteca, orientada al desarrollo rural integral del país.	Entidad bancaria guatemalteca, orientada al desarrollo rural integral del país, con algunos ajustes.
Visión	Banco líder en el financiamiento del desarrollo del país.	Banco líder en el financiamiento del desarrollo del país, con algunos ajustes.
Valores	Los mismos	Los mismos
Productos y servicios	Diversificación	Diversificación
Segmentos de mercado	Diversificación	Diversificación
Cobertura geográfica	Expansión	Expansión
Programa MIPYME	Penetración	Masificación
Infraestructura física y tecnológica	Modernización	Optimización e Innovación
Tasas de interés	Tasas de interés menores que las tasas de interés de mercado	Tasas de interés más competitivas
Recuperaciones	Alta colocación y alta recuperación	Alta colocación y alta recuperación
Eficiencia y calidad	Alto valor percibido y bajos costos de transacción	Alto valor percibido y bajos costos de transacción
Fideicomisos	Diversificación	Institucionalización y ampliación
Estructura de capital	Sector privado: 53,47% Sector público: 46,53%	Sector privado: 70% Sector público: 30%

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2002). BANRURAL S.A.: Plan Estratégico 2003-2007.

Desempeño

Desde hace muchos años, ha existido mucho escepticismo entre académicos y “practitioners” con relación a los procesos de reestructuración y modernización de los bancos públicos de desarrollo. Este escepticismo en parte se debe a los resultados de estos procesos, los cuales no han sido muy halagadores. Estos resultados se han debido principalmente a que no se ha cambiado la estructura de capital de los bancos. Por tanto, el Estado ha seguido siendo el único dueño de las instituciones. Por consiguiente, muchas cosas buenas que se han hecho “con la mano derecha” como parte de los procesos de reestructuración y modernización finalmente han sido borradas “con el codo izquierdo” con decisiones políticas, entre las que sobresalen las condonaciones de deudas.

En el caso de BANRURAL S.A., por el contrario, una de las decisiones más acertadas que se tomó fue la de dar participación en el capital y en el Consejo de Administración a grupos del sector privado y de la sociedad civil. Esto indudablemente le ha puesto disciplina a la institución y ha hecho que la misma sea dirigida y manejada con una visión empresarial, obteniendo un equilibrio entre rentabilidad y proyección social. Consecuentemente, los resultados obtenidos por BANRURAL S.A. durante sus años de existencia son realmente impresionantes y poco vistos en instituciones de su misma naturaleza.

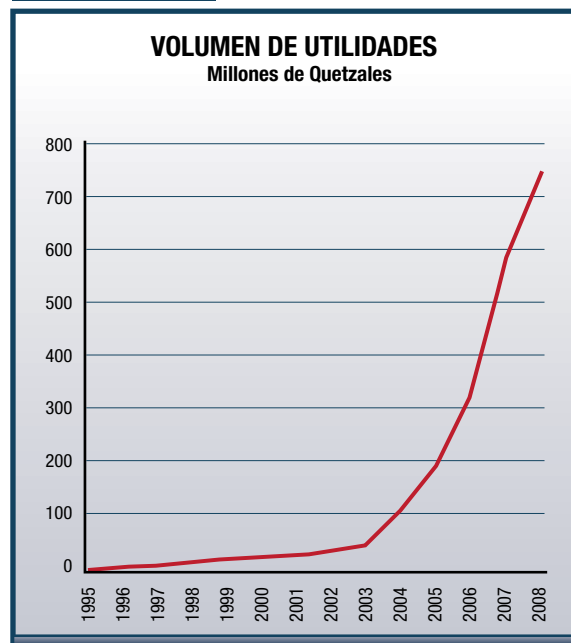
De acuerdo con la evidencia, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante durante sus más de diez años de existencia en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

Rentabilidad y autosostenibilidad

BANRURAL S.A. ha sido una institución bancaria rentable y autosostenible (independiente de subsidios explícitos).

El volumen de utilidades de la institución ha tenido un crecimiento casi exponencial, pasando de 17,8 millones de quetzales en 1998 a 41,4 millones de quetzales en 2002, y 732 millones de quetzales en 2008 (cerca de US\$100 millones). El volumen de utilidades esperado para 2009 es de 719 millones de quetzales, muy similar al de 2008; el cual es un excelente volumen de utilidades considerando la crisis financiera internacional y la crisis afrontada por el Banco en 2009.

GRÁFICO 1



Año	Utilidad	Año	Utilidad
1995	5,3	2002	41,5
1996	5,5	2003	53,9
1997	14,5	2004	113,9
1998	17,6	2005	194,9
1999	25,7	2006	327
2000	30	2007	580
2001	34,5	2008	732

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009).
BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.



El volumen de utilidades acumuladas de enero a junio de 2009 asciende a 367,4 millones de quetzales.

Esto convierte a BANRURAL S.A. en la institución con mayor volumen de utilidades durante ese período en el sistema bancario guatemalteco, con una participación en el volumen de utilidades del 26,2% del total de utilidades del sistema bancario. Asimismo, esto le permite a BANRURAL S.A. “rankearse” como el Banco n.º 1 en volumen de utilidades en el Ranking de Bancos de Centroamérica y República Dominicana .

El Rendimiento sobre Patrimonio/“Equity” (ROE) pasó de 20,32% en 1998 a 20,55% en 2002 y 32,19% en 2008. Para 2009 se espera un ROE de 26,22%, el cual es un excelente rendimiento comparado con el rendimiento sobre patrimonio de la mayoría de instituciones enfocadas en la base de la pirámide en distintos países de América Latina, las cuales han visto reducir su rendimiento durante el presente año como resultado de la crisis financiera internacional y de crisis locales, como el “movimiento de no pago” en Nicaragua, la fiebre humana en México y los problemas políticos en Honduras.

Finalmente, el Índice de Sostenibilidad (IS) y el Índice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE) del Banco habían sido del orden del 1,46 en 2008 —los cuales no habían variado durante 2009. Esto demostraba que el Banco era independiente de subsidios explícitos.

En el cuadro n.º 2 se presenta un resumen de los principales indicadores de rentabilidad.

Alcance Amplitud de alcance

Asimismo, BANRURAL S.A. ha demostrado una gran capacidad para atender a una cantidad significativa de clientes (alcance amplio).

El número de puntos de servicio del Banco se incrementó de 70 en 1995 a 90 en 1998, 251 en 2002 y 569 en 2008. En 2009, a pesar de las crisis, BANRURAL S.A. incrementó su número de puntos de servicio a 786.

Por otra parte, el volumen de cartera de créditos se incrementó 494 millones de quetzales en 1998 a 1.297 millones de Quetzales en 2002 y 14.975 millones de quetzales en 2008. A agosto de 2009 la cartera se había incrementado, a pesar de las crisis, a 15.414,8 millones de quetzales a agosto de 2009; un gran logro, dado que la gran cantidad de instituciones financieras y bancarias habían reducido el volumen de su cartera en 2009.

CUADRO 2

RENTABILIDAD , DICIEMBRE 1998 - 2008 Y 31 DE AGOSTO 2009

Resultados/Logros	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	dic-08	ago-09
Volumen de Utilidades Acumuladas (Millones de Quetzales)	17.6	25.7	30.0	34.5	41.4	53.9	113.9	194.9	327.0	580.3	732.3	719.4
ROE = Utilidades / Patrimonio Promedio	20.32%	24.63%	19.76%	18.83%	20.55%	21.18%	33.54%	38.68%	41.70%	40.22%	32.19%	26.22%
ROA = Utilidades / Activos Promedio	1.87%	1.43%	1.21%	1.03%	0.94%	1.04%	1.69%	2.13%	2.39%	3.16%	3.32%	2.93%

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009). BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.

El número de préstamos se incrementó de 33.239 en 1998 a 67.973 en 2002 y a 421.492 en 2008. A agosto de 2009 el número de préstamos ascendía a 403.144.

El volumen de la cartera de depósitos se incrementó de 1.114 millones de quetzales en 2008 a 3.739 millones de quetzales en 2002, y 19.609 millones de quetzales en 2008. A agosto de 2009 el volumen de depósitos ascendía a 19.663 millones de quetzales, lo cual demostraba que la institución estaba en una franca recuperación de la disminución del volumen de depósitos que había registrado a mediados de 2009.

El número de depositantes se incrementó de 228.837 en 1998 a 763.496 en 2002 y 2.234.285 en 2008. A agosto de 2009 BANRURAL S.A. contaba con 2.448.706 depositantes, lo cual demostraba que el Banco había logrado mantener la lealtad y confianza de sus depositantes.

La razón depósitos promedio/pasivos promedio se había logrado mantener por arriba del 90%, lo cual demostraba que la principal fuente de fondeo

del Banco eran los depósitos y que el Banco había registrado un excelente desempeño en la movilización de depósitos contrario a muchas instituciones financieras enfocadas en al base de la pirámide que dependían especialmente de préstamos y en algunos casos de donaciones de agencias internacionales de desarrollo.

Finalmente, se estima que el número de personas beneficiadas por BANRURAL S.A. es de 7 millones (cerca del 50% de la población guatemalteca).

En el cuadro 3 se presentan estos y otros indicadores de amplitud del alcance de la institución.

Profundidad de alcance

BANRURAL ha demostrado una gran capacidad no sólo para atender a una cantidad significativa de clientes (alcance amplio), sino, lo más importante, que éstos en su mayoría han sido personas de bajos recursos económicos (alcance profundo).

A diciembre de 2008 el 66% de los préstamos eran por un monto menor a 15.000 quetzales (menos de US\$2.000) y el 83% de los préstamos eran

CUADRO 3

AMPLITUD DEL ALCANCE, DICIEMBRE 1998 - 2008 Y 31 DE AGOSTO 2009

Resultados/Logros	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	dic-08	ago-09
Número de Puntos de Servicio	90	137	173	220	251	266	285	301	378	478	568	736
Volumen de la Cartera de Créditos (Millones de Quetzales)	493.6	890.0	1,082.8	1,403.7	1,297.0	1,641.7	3,335.9	5,126.3	7,745.1	13,258.4	14,975.1	15,414.8
Razón de Apalancamiento = Pasivos Promedio / Activos Promedio	90.8%	94.2%	93.9%	94.5%	95.4%	95.1%	95.0%	94.5%	94.3%	92.1%	89.7%	88.8%
Volumen de la Cartera de Depósitos (Millones de Quetzales)	1,114.8	1,836.0	2,013.0	3,091.5	3,739.3	4,759.6	6,831.0	8,990.2	14,864.5	16,117.6	19,609.4	19,662.9
Número de Depositantes	226,837	310,622	416,847	669,720	753,486	837,191	979,779	1,182,576	1,704,712	1,788,126	2,234,285	2,448,706
Pasivos Promedio / Cartera de Créditos Promedio	2.57	2.45	2.36	2.54	3.12	3.36	2.57	2.05	2.01	1.61	1.40	1.44
Cartera de Depósitos Promedio / Volumen de Cartera de Crédito Promedio	2.36	2.13	1.95	2.05	2.53	2.89	2.33	1.87	1.85	1.48	1.27	1.29
Cartera de Depósitos Promedio / Pasivos Promedio	92.0%	87.1%	82.7%	80.8%	81.0%	86.0%	90.5%	91.4%	92.3%	91.7%	90.3%	90.0%

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009). BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.

por un monto menor a 30.000 quetzales (menos de US\$4.000). A agosto de 2009 el tamaño promedio de los préstamos ascendía a 38.238 quetzales (cifra equivalente al 90% del PIB per cápita). Por otra parte, a agosto de 2009 el tamaño promedio de los depósitos ascendía a 8.047 quetzales (menos de US\$1.000). Esta cifra equivale al 19,15% del PIB per cápita.

En el cuadro n.º 4 se presenta información sobre la profundidad del alcance de BANRURAL S.A.

Calidad de alcance

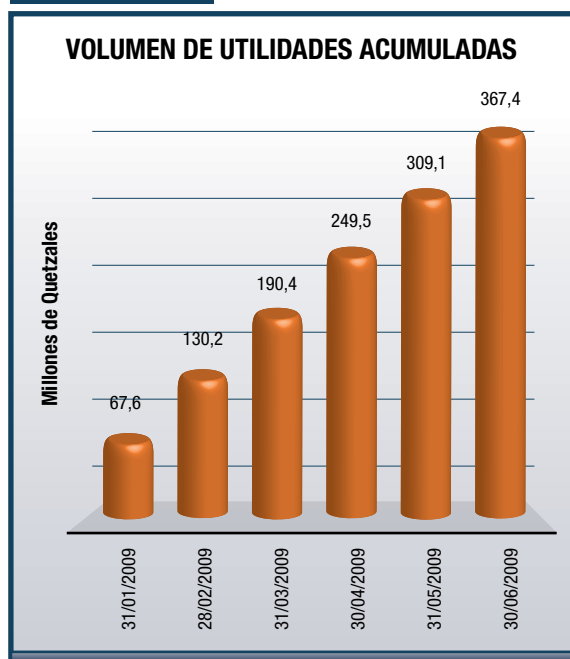
BANRURAL S.A. ha tenido un alto crecimiento en su volumen de negocios (servicios financieros de colocación, captación y otros servicios). Este crecimiento no se ha debido a que se encuentre cobrando tasas de interés subsidiadas, ni a que esté dependiendo de fondos concesionarios o movilizandando depósitos en forma obligatoria, ni muchos menos a que esté prestando sus servicios en forma gratuita. Esto indica que los servicios financieros de colocación, captación y otros servicios prestados por BANRURAL S.A. son relevantes, de buena calidad y apreciados por sus clientes (alcance de alta calidad).

Las tasas de interés activas promedio cobradas por el Banco son bastante competitivas si se considera el tamaño promedio de los préstamos y los nichos de mercado que el Banco está atendiendo. Por

otra parte, las tasas de interés pasivas pagadas por el Banco se han movido de acuerdo con las condiciones del mercado y la ventaja que le da su amplia cobertura geográfica.

Los costos operativos de BANRURAL S.A. han tendido a incrementarse durante los últimos años a consecuencia de su expansión y crecimiento. Sin

GRÁFICO 2



Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009). BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.

CUADRO 4

PROFUNDIDAD DEL ALCANCE , DICIEMBRE 1998 - 2008 Y 31 DE AGOSTO 2009

Resultados/Logros	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	dic-08	ago-09
Tamaño Promedio de los Préstamos	15,778.32	22,244.23	30,227.08	28,336.71	19,611.60	17,352.00	26,819.90	25,756.90	28,535.90	30,652.10	34,873.62	38,236.46
Tamaño Promedio de los Préstamos / PIB per cápita	141.00%	184.00%	100.72%	96.42%	68.61%	58.54%	84.50%	80.83%	79.93%	80.34%	82.99%	90.10%
Tamaño Promedio de los Depósitos	3,462.00	4,751.00	4,629.00	3,751.00	4,988.41	5,719.91	6,988.07	7,625.31	8,890.00	9,059.00	8,998.26	8,047.74
Tamaño Promedio de los Depósitos / PIB per cápita	31.00%	39.00%	36.00%	33.00%	17.45%	19.30%	22.02%	23.93%	24.90%	23.74%	21.41%	19.15%

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009). BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.

embargo, como producto de las “economías de escala” y de la “curva de aprendizaje” de la institución, los costos operativos han tendido a diluirse a medida que la institución ha ido masificando sus servicios financieros. Como se puede observar en el cuadro n.º 5, los Gastos Operativos/Volumen de Cartera de Créditos Promedio (“overhead”) se redujeron de 28,74% en 1998 a 22,06% en 2002, 7,84% en 2008, y 7,82% en 2009. Este es uno de los indicadores más bajos, si no el más bajo, visto en instituciones de su mismo género.

En cuanto a la recuperación de los préstamos, la tasa de pérdidas por incobrables se redujo de 5,42% en 1995 a 2,71% en 2002, 0,39% en 2008 y 0,30% en 2009. Asimismo, el porcentaje de mora a treinta días pasó de 61,19% en 1995 a 4,30% en 1998, 4,50% en 2002 y 0,97% en 2008. En 2009 este indicador es del orden del 1,09%, el cual se encuentra muy por debajo de los indicadores que

están registrando muchas instituciones financieras para el desarrollo en distintos países de América Latina. En Nicaragua, por ejemplo, algunas de las instituciones microfinancieras que en el pasado fueron todo un icono y referencia en esta industria están registrando tasas de mora a treinta días mayores al 15% como resultado de la crisis financiera internacional y el movimiento de no pago.

BANRURAL S.A. también ha tenido un excelente desempeño en la generación de ingresos por otros servicios, especialmente en la generación de ingresos por operaciones en moneda extranjera. Se estima que aproximadamente el 52% del total de remesas internacionales que ingresan a Guatemala lo hacen por BANRURAL S.A. Estos ingresos que son producto de las “economías de scope” obtenidas por la institución han contribuido a la rentabilidad y autosostenibilidad del Banco.

CUADRO 5

CALIDAD DEL ALCANCE, DICIEMBRE 1998 - 2008 Y 31 DE AGOSTO 2009

Resultados/Logros	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	dic-08	ago-09
Cartera de Créditos Neta (En millones de Quetzales)	493.6	890.0	1,082.8	1,403.7	1,297.0	1,641.7	3,335.9	5,126.3	7,745.1	13,258.4	14,975.1	15,414.8
Pasivos Netos (En millones de Quetzales)	1,207.5	2,178.9	2,475.2	3,841.8	4,596.0	5,285.3	7,522.4	9,787.8	16,065.5	17,721.5	21,864.0	21,772.1
Depósitos Netos (En millones de Quetzales)	1,114.8	1,836.0	2,013.0	3,091.5	3,739.3	4,759.6	6,831.0	8,990.2	14,864.5	16,117.6	19,609.4	19,662.9
Tasas de Interés Efectivas												
Tasa de Interés Activa Efectiva = Ingresos Financieros / Cartera de Crédito Promedio	12.23%	16.18%	19.13%	15.75%	14.90%	12.31%	11.64%	12.18%	11.28%	12.25%	13.42%	13.20%
Tasa de Interés Pasiva Efectiva = Gastos Financieros / Pasivos Promedio	4.16%	5.99%	6.98%	6.08%	5.45%	4.30%	3.63%	3.49%	3.11%	3.32%	3.79%	3.92%
Recuperaciones												
Tasa de Pérdidas por Incobrables = Pérdidas por Incobrables / Cartera de Crédito Promedio	0.00%	1.67%	0.88%	1.19%	2.71%	2.95%	1.14%	1.78%	1.73%	1.05%	0.39%	0.30%
Porcentaje de Mora a 30 Días (cartera vencida / cartera bruta)	4.30%	3.15%	2.61%	2.49%	4.50%	3.46%	2.18%	1.34%	1.19%	0.87%	0.97%	1.09%

Fuente: Alfaro Gramajo, Luis Noel (2009). BANRURAL S.A.: Indicadores de Desempeño 2009.



Finalmente, BANRURAL S.A., ha sido muy hábil no sólo para cubrir su capital de la inflación, sino también para incrementarlo. Esto ha sido producto del aporte de recursos frescos por parte de sus socios (especialmente de los socios del sector privado) y de la acumulación de las utilidades generadas durante los últimos años. El capital del Banco en términos reales se incrementó 199,7% en 2008 y 123,52% a finales de agosto de 2009.

El futuro

Los miembros del Consejo de Administración y los dirigentes del banco analizaban con mucha satisfacción el desempeño que había registrado BANRURAL S.A. durante más de una década de existencia y especialmente el desempeño que había registrado durante 2009, a pesar de la crisis financiera internacional y la crisis local que recientemente había enfrentado la institución. El 2009 había sido un año de mucha reflexión, análisis y planeamiento institucional; se había elaborado un plan detallado para salir de la crisis y contar en el futuro con una institución más fortalecida y con un mejor desempeño que antes de la crisis. Sabían que existían muchos retos y oportunidades de cara al futuro, pero que el Banco saldría adelante tal y como lo había demostrado en el pasado al pasar de uno de los puestos más bajos en el sistema bancario guatemalteco a ser el banco n.º 1 en volumen de utilidades no sólo en el sistema bancario guatemalteco, sino también en el sistema bancario centroamericano incluyendo a República Dominicana. ❖

Comentarios sobre el Caso Banrural S.A.

Luis Noel Alfaro, Ph.D., Profesor Pleno y Director Académico y fundador del PAD MIF de INCAE Business School

La evidencia demuestra que BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante en términos de rentabilidad, autosostenibilidad, y alcance (amplitud, profundidad y calidad).

Entre los principales factores que han contribuido a su éxito se encuentran los siguientes:

1. La oportunidad: el Banco aprovechó la oportunidad de prestar servicios financieros en el interior del país y en el área rural de Guatemala. Cuando el Banco se formó aproximadamente el 89% de los créditos del sistema financiero se encontraban concentrados en el área metropolitana de Guatemala y tan sólo el 11% en el interior del país.

2. El liderazgo: El liderazgo y la continuidad de un “champion”, en este caso el ingeniero Fernando Peña, quien participó no sólo en el diseño de la estrategia inicial del Banco, sino también en su implementación; primero como subgerente del banco predecesor (BANDESA), luego como gerente general de BANRURAL S.A. y finalmente como presidente ejecutivo del Grupo Financiero BANRURAL.

3. El apoyo político: El apoyo inicial de las autoridades del gobierno central (Álvaro Arzú, Presidente de la República, Mariano Ventura, Ministro de Agricultura, y otros importantes funcionarios), y el apoyo de

la Alta Dirección (Consejo de Administración, integrado por el sector privado y el sector público).

4. Los recursos: El apoyo inicial de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) con recursos que fueron utilizados de forma apropiada especialmente para la adquisición de tecnología, el enfoque en la captación y movilización de ahorros, y aporte de recursos por parte de los accionistas.

5. El desarrollo de la capacidad institucional: el liderazgo de sus dirigentes; la clara definición de la Visión, la Misión y los Valores del Banco; la diversificación de la línea de productos y servicios, la diversificación de los segmentos de mercado, la amplia cobertura y la expansión geográfica, la diferenciación en el enfoque de intermediación financiera, la forma de organización legal, la estructura de capital y la integración del Consejo de Administración; el Programa de Micro, Pequeña y Mediana Empresa; la infraestructura física y tecnológica, las tasas de interés activas competitivas, la recuperación de los préstamos y la eficiencia.

6. El planeamiento: el plan de reestructuración de la institución predecesora (BANDESA), el Plan Estratégico 1998-2002, el Plan Estratégico 2003-2007 y el Plan de Fortalecimiento Institucional 2009 para Enfrentar las Crisis. Las cosas no suceden por casualidad. En la etapa de penetración fue clave el Plan Estratégico 1998-2002. En la etapa de masificación ha sido clave el Plan Estratégico 2003-2007 (elaborado en forma participativa con el apoyo de Miembros del Consejo de Administración, el gerente general, y funcionarios y colaboradores del Banco. Finalmente, en el manejo de las crisis el Plan de

Fortalecimiento Institucional 2009 ha sido sumamente importante.

Resumiendo, las crisis tomaron bien preparada a la institución. Entre los factores clave se pueden mencionar los siguientes:

1. Solidez y posicionamiento estratégico de la institución: Misión, Visión y valores claros; diversificación de productos y servicios, diversificación de segmentos de mercado y cobertura geográfica.

2. Manejo prudente del crecimiento de la institución.

3. Manejo efectivo y eficiente del riesgo: Pérdidas por incobrables, 0,39%; mora a treinta días, 0,97%.

4. Manejo eficiente de la institución: Gastos Operativos/Cartera, 7,64%; empleados de "front office"/"back office", 5,61; empleados por punto de servicio, 10,01.

5. El liderazgo: Cuando la marea se encuentra alta (épocas de prosperidad) es relativamente fácil dirigir una institución, cuando la marea baja (épocas de crisis) es cuando verdaderamente se necesitan líderes y talento humano (hay que navegar entre arrecifes). En este sentido el liderazgo y el talento de los dirigentes y el equipo de la institución han sido de radical importancia.

