

6. Guatemala: Banco de Desarrollo Rural S. A. (Banrural S. A.)*¹

Banrural S. A.: datos generales (2005)	
Colocaciones totales:	US\$ 688,592,266
Colocaciones agropecuarias:	US\$ 81,787,326
Tasa de morosidad:	0.85%
Patrimonio:	US\$ 1,286,665,650
Utilidad neta:	US\$ 25,622,180
Utilidad sobre activos (ROA):	1.87%
Utilidad sobre patrimonio (ROE):	31.49%

Banrural S. A. es un caso particular entre las entidades financieras de desarrollo latinoamericanas, no sólo por su historia —en especial su proceso de creación con criterios muy modernos— y por sus resultados —hoy es el banco más rentable de Guatemala—, sino sobre todo porque es un ejemplo de un nuevo concepto de banca de desarrollo.

Como dijimos, Banrural S. A. es el banco más rentable de Guatemala. Es, también, el tercero en importancia en el sistema financiero del país: posee el 12% de los activos del sistema bancario guatemalteco. Asimismo, ha pasado de ser un banco desconocido en América Central a ser el banco con mayor rentabilidad (ROE), el noveno en términos de activos y el cuarto en cuanto a las utilidades que genera.

Hoy en día, Banrural S. A. posee bajas tasas de morosidad (menos del 3%) y menos del 2% de sus colocaciones se hallan en situación de incobrables.² Ha demostrado resultados positivos en la mayor parte de sus indicadores. El monto de sus depósitos se ha multiplicado por diez entre 1998 y 2005, revelando una creciente confianza del público en la entidad.³ La relación entre los depósitos y la cartera colocada fue de 1.87 en el 2005 y los gastos administrativos han venido cayendo (en el 2005 llegaron a representar el 12.03% de la cartera promedio). La tasa de interés efectiva que cobra por sus créditos ha venido cayendo sostenidamente desde el inicio de sus operaciones, pasando de 16.14% en 1999 a 12.27% en el 2005, esta última ubicándose incluso por debajo de la tasa promedio del mercado (13.17%), mientras que la tasa de interés pasiva que paga a sus ahorristas es ligeramente inferior a la del mercado (3.5%, en comparación a 3.95% que paga en promedio el mercado).

Banrural S. A. posee una cobertura geográfica muy amplia, pues está presente en prácticamente cada uno de los municipios de Guatemala. Hasta mediados del 2006 contaba con más de trescientas agencias en el ámbito nacional y casi novecientos

* Este texto es un extracto del Libro *Banca de desarrollo para el agro*, publicado en el 2007 por el Instituto de Estudios Peruanos, gracias al apoyo de la Fundación Ford y con fines exclusivamente educativos y académicos. En caso desee citar este extracto debe referirse al texto completo, como queda indicado en la siguiente ficha:

Trivelli, Carolina
Banca de desarrollo para el agro: experiencias en curso en América Latina / Carolina Trivelli y Hildegardi Venero. Lima, IEP, 2007.
(Serie Análisis Económico, 25)

¹ Debemos agradecer el apoyo de Iris Villalobos en el acopio de información y análisis de este caso.

² Tasa mucho menor que la registrada por el resto del sistema financiero. Además, Banrural S. A. cuenta hoy con provisiones que duplican su cartera en riesgo.

³ Se pasó de 785 mil quetzales a más de 7.9 millones de quetzales en el 2005.

cajeros automáticos.⁴ Alrededor de trescientos de estos cajeros son de Banrural S. A. y el resto son de otros bancos con acuerdos de uso compartido. De los cajeros de Banrural S. A., la mitad tienen tecnología biométrica y opciones de voz en distintas lenguas nativas. Este último servicio es muy importante en el esfuerzo de bancarizar a grupos tradicionalmente excluidos del sistema bancario en un país como Guatemala, con muchos grupos indígenas (y una gran cantidad de idiomas) y con elevados niveles de analfabetismo en el medio rural y entre la población con ascendencia indígena. Estos cajeros operan de manera similar a los cajeros tradicionales, salvo que dan indicaciones orales en el idioma de cada cliente.

Banrural S. A. cuenta con un nivel de confianza e identificación de la población muy alto, no sólo porque en muchos lugares es la única entidad financiera presente sino porque, junto con brindar servicios financieros para todo tipo de clientes, y principalmente para clientes de ingresos medios y bajos, ofrece un conjunto de servicios no financieros (apoyo al desarrollo local, becas escolares, acceso a consultas médicas de bajo costo, etc.). El 87% de las colocaciones de Banrural S. A. se realizan fuera del departamento de Guatemala (donde está la capital, y donde el resto del sistema financiero concentra sus colocaciones), y en varios departamentos es responsable de más del 50% de las colocaciones del departamento.⁵ Asimismo, no concentra sus actividades en ningún departamento en particular, lo que le permite un esquema de alta diversificación. El monto promedio de las colocaciones es de 26 mil quetzales (aproximadamente US\$ 3,400)⁶ y casi la mitad de las colocaciones se dan con clientas mujeres.

Cobertura de Banrural S. A.

Hacia mediados del 2006, Banrural S. A. contaba con 348 oficinas distribuidas en 22 departamentos de Guatemala. Su participación en el número de créditos otorgados por el sistema bancario fue de 20% a diciembre del 2005, siendo las zonas no metropolitanas las que registran mayor cobertura, en contraste con el resto de entidades bancarias que prefieren operar en las áreas metropolitanas. En este sentido, los lugares con menor participación de Banrural S. A. en las colocaciones son la ciudad de Guatemala (3.7%, lo que contrasta con el 27% de población concentrada en este lugar) y los departamentos de El Progreso (1.6%) y Escuintla (20.2%). Los departamentos en los que Banrural S. A. demuestra mayor participación en los créditos del sistema bancario son Quiché, Huehuetenango, Baja Verapaz y Petén, en los cuales su participación supera el 80% de las operaciones crediticias hechas por el sector formal.

El monto promedio de los créditos otorgados por Banrural S. A. es de 26 mil quetzales (unos US\$ 3,400), cifra que si bien parece elevada, responde a situaciones diversas. El 17% de los créditos corresponde a montos de menos de US\$ 650 y 48% son colocaciones por montos de entre US\$ 650 y US\$ 2,600. La moda de las colocaciones de Banrural S. A. es equivalente a US\$ 1,860.

Banrural S. A. es un banco creado a partir del proceso de reestructuración de Bandesa, el banco público de desarrollo agrícola de Guatemala (del sector

⁴ Banrural S. A. adquirió una parte importante del liquidado Bancafé hacia fines del 2006, lo que le ha permitido incrementar el número de agencias a más de cuatrocientas.

⁵ Por ejemplo, resultan emblemáticos algunos departamentos como Petén, donde Banrural S. A. es responsable de más del 80% de las colocaciones que allí se dan.

⁶ Esta cifra es menor que el monto máximo que puede ser aprobado en el ámbito de cada agencia de Banrural S. A., por lo que son montos que se aprueban rápidamente en el ámbito local.

Agricultura), que enfrentaba los clásicos problemas de los bancos agrícolas de desarrollo inmersos en el viejo paradigma de las finanzas rurales.⁷ Según se define en el artículo tres de constitución de Banrural S. A., decreto 57-97, Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola – Bandesa, el objetivo principal del banco es “[...] 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 mediano empresarios, individual o gremialmente considerados, directamente o por medio de otras entidades reconocidas de ley”.

El proceso de reestructuración fue largo, contó con la participación de varios sectores y evaluó muchas alternativas. La alternativa con más fuerza en ese momento (primera mitad de la década de 1990) y con un amplio respaldo de los organismos multilaterales era la venta de Bandesa al sector privado (privatización) para lo cual se requería de un plan previo de saneamiento de la entidad, o en su defecto, la liquidación de la misma. Sin embargo, el proyecto de reestructuración de Bandesa, que estuvo liderado por un conjunto de actores locales, evaluó también otras opciones que permitieran mantener lo mejor de Bandesa y constituir una nueva apuesta por un banco al servicio de la promoción del desarrollo: características que la opción privatizadora no aseguraba y probablemente ni siquiera consideraba. El proceso de reestructuración duró cerca de cinco años y se trabajó tanto en el diseño del nuevo banco como en el proceso de tránsito de Bandesa a Banrural S. A.

Misión y visión de Banrural S. A.

Misión: ser una entidad bancaria guatemalteca de capital multisectorial orientada al desarrollo rural e integral del país, con servicios de banca universal, y cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario-propietario de la micro, pequeña y mediana empresa.

Visión: ocupar en el área rural la posición de un banco líder en el financiamiento del desarrollo del país, a través de sus centros de servicios financieros, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa, pero sin descuidar su función social.

El diseño de esta institución tiene varias peculiaridades, en particular, un concepto extremadamente moderno de lo que es un banco de desarrollo que busca atender el medio rural, sobre todo tomando en cuenta la época en la que fue creado. Como discutimos más adelante, Banrural S. A. recogió muy tempranamente varios de los consensos que hoy vemos sobre las finanzas rurales. Buscó desde el principio atender al medio rural y no sólo al sector agropecuario, ofrecer una amplia gama de servicios financieros a sus clientes, a la vez que debía ser no sólo sostenible en términos operativos y financieros, sino también rentable para a partir de esa rentabilidad, crecer y consolidarse. Asimismo, asumió importantes lecciones de la revolución microfinanciera, lo que lo llevó a prestar especial atención al desarrollo de tecnologías financieras que se basaran en el conocimiento, acompañamiento y cercanía de la entidad con sus clientes y con sus iniciativas de producción, consumo y capitalización, y no a la dotación de activos de sus clientes.

⁷ Sólo para citar algunos datos, en 1995 Bandesa tenía una tasa de morosidad superior al 60% de sus colocaciones, requería de continuos aportes del sector público, poseía una abultada burocracia y no lograba generar una tecnología que le permitiera operar con efectividad en el campo.

Banrural S. A. partió buscando recoger las experiencias exitosas de varias entidades de la región. No buscó inventar sino adaptar lo que otros venían haciendo con éxito. Tomó la idea de los cajeros con identificación biométrica e indicaciones en distintos idiomas nativos de la experiencia boliviana (del Proderm); apostó por una mayor cobertura nacional a partir de la experiencia colombiana (que se adecuaba a los activos que Banrural S. A. recibía de Bandesa: más de setenta oficinas en el ámbito nacional, la red más amplia de oficinas bancarias en Colombia en su momento); y recogió del Banco Latinoamericano de Exportaciones S. A. de Panamá la idea de un conjunto accionario segmentado y formado por varios grupos de accionistas.

Durante el proceso de diseño, varios eventos en el ámbito internacional ayudaron a decidir cómo debía ser la nueva entidad: el limitado éxito de los intermediarios privados en atender a las zonas rurales y alejadas luego de la liquidación de los bancos de desarrollo en varios países de América Latina; el éxito de los bancos con fuerte participación del sector público en atender eficientemente a clientes pobres en Asia; los escasos resultados en cuanto a cobertura de clientes pobres de los bancos de desarrollo privatizados, etc. Asimismo, algunos sucesos nacionales colaboraron con el proceso, sobre todo la firma de los acuerdos de paz que recomendaban promover mecanismos inclusivos para grupos específicos de guatemaltecos (sobre todo indígenas y rurales) y que lograron movilizar fondos de la cooperación para ese fin.

El concepto de Banrural S. A. es particular por muchas razones. Algunas de ellas merecen no sólo ser descritas sino también discutidas a la luz de los resultados a casi diez años de haberse implementado las medidas:

En *primer lugar*, Banrural S. A. es banco de capital mixto, donde inicialmente el Estado poseía 30% de las acciones y un conjunto de actores privados el resto.⁸ Ahí no parece haber una gran novedad pero sí la hay, al menos en dos aspectos. Las acciones del banco son de distinto tipo:

- Serie A: hasta 600 mil acciones que sólo pueden ser adquiridas por el Estado a las que les corresponden tres asientos en el 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 mil acciones que pueden ser adquiridas sólo por entidades del movimiento cooperativo activas y legalmente reconocidas.⁹ A este grupo de acciones le corresponden dos asientos en el consejo de administración.
- Serie C: hasta 400 mil acciones que pueden ser adquiridas sólo por organizaciones *mayas, garífunas, xincas* y campesinas legalmente reconocidas. A este grupo de acciones le corresponden dos asientos en el consejo de administración.
- Serie D: hasta 200 mil acciones que sólo pueden ser adquiridas por organizaciones no lucrativas legalmente reconocidas, a quienes les corresponde un asiento en el consejo de administración.¹⁰

⁸ Según la ley de creación de Banrural S. A., el Estado no podrá tener una participación superior al 30% del capital social del banco.

⁹ Es interesante notar que las cooperativas que son hoy accionistas de Banrural S. A. no son las cooperativas de ahorro y crédito (agrupadas en la Corporación Financiera de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala – Fenacoac) sino las otras cooperativas (de productores, etc.). Aparentemente, las agremiadas en la Fenacoac no mostraron interés en ser parte de este experimento y más bien se mantuvieron con la idea de a futuro formar juntas un banco.

- Serie E: hasta doscientas mil acciones que sólo pueden ser adquiridas por organizaciones, federaciones o grupos de medianos, pequeños y micro empresarios, a quienes les corresponde un asiento en el consejo de administración.
- Serie F: hasta 200 mil acciones que pueden ser adquiridas por grupos de mujeres legalmente reconocidos, por entidades no comprometidas en las series anteriores, y por el público en general. A este grupo le corresponde un asiento en el consejo de administración.¹¹

Este modelo permite que cada tipo de accionista elija a sus 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 accionistas.¹² Para lograr controlar el directorio o imponerse en él, se requiere de al menos tres o cuatro grupos de accionistas de acuerdo.

El segundo aspecto que se debe resaltar es que el proyecto de creación de Banrural S. A. permitió a grupos organizados de la sociedad civil invertir en este nuevo banco (y los convenció de hacerlo) y con ello les abrió un nuevo espacio en la sociedad y economía de Guatemala. Para esos grupos, la relación con Banrural S. A. y su calidad de accionistas han significado cambios y nuevas oportunidades. Oportunidades de capacitación, de información y de capitalización, pero también oportunidades de empoderamiento y de que se los reconozca en sus grupos de referencia y en la esfera pública (hoy son consultados y considerados una opinión clave en los procesos públicos en temas de desarrollo rural y otros). Además, esta relación permite transmitir directamente a las instancias de toma de decisiones del banco las demandas, necesidades y peculiaridades de sus grupos de referencia en tanto clientes.

Del mismo modo, el Estado, en tanto accionista, puede compartir con el directorio (y retroalimentarse de él) las estrategias de desarrollo rural que impulsan desde el Ejecutivo (dado que los representantes del Estado son nombrados por el Ministerio de Agricultura y Hacienda) y promover acciones del banco orientadas a apoyar y tomar ventaja —en el buen sentido— de los programas que el propio Estado lleva adelante.

Un detalle que no es menor respecto al arreglo accionario es que Banrural S. A. ha decidido que el Estado, en tanto accionista, no puede reinvertir sus utilidades en el banco, mientras que el resto de accionistas sí lo puede hacer. Esta decisión, unida a la rentabilidad obtenida por el banco, se traduce en que hoy el Estado sólo posee el 19% del capital de Banrural S. A., pues el resto de accionistas invierte el 50% de las utilidades que reciben del banco.

¹⁰ Con una importante participación de entidades no gubernamentales dedicadas a las microfinanzas.

¹¹ En esta última serie se dio preferencia a los ex trabajadores de Bandesa, quienes podían canjear parte de sus pasivos laborales por acciones.

¹² Varios de esos grupos de accionistas estaban interesados y buscaban 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 eso debían vencer el debate de ser partícipes de un banco y no dueños de uno.

Factores clave del éxito de Banrural S. A.

(adaptado de L. N. Alfaro 2003)

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 de 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.

En *segundo lugar*, Banrural S. A. es una propuesta que combina las actividades de primer piso con las de segundo piso, con el fin de complementar su accionar a través de relaciones de colaboración con otros intermediarios financieros (entidades microfinancieras, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc.) que le permiten ser también socio de esas entidades y no sólo un competidor de las mismas. Banrural S. A. reconoce las ventajas que esas entidades representan para determinados sectores, sobre todo para los más alejados de las agencias bancarias (geográficamente en especial) y la necesidad de potenciarlas tanto para consolidarlas como para asegurar una creciente competencia en su nicho de mercado que beneficie al sistema y sobre todo a los clientes finales.

Para atender a esos clientes, Banrural S. A. maneja una línea de créditos de segundo piso canalizada a través de ONG y cooperativas de ahorro y crédito. En los años que lleva operando esta línea, Banrural S. A. estima haber atendido a más de 75 mil clientes rurales a través de su trabajo con más de 150 organizaciones financieras locales.¹³ Como era de esperarse, las colocaciones que realizan las entidades receptoras de las líneas de segundo piso de Banrural S. A. llegan a un tipo de cliente distinto. El crédito promedio entregado con los canalizados por el segundo piso es relativamente pequeño, cerca de US\$ 350 por crédito, en comparación con el crédito promedio de primer piso que entrega Banrural S. A. a los productores agropecuarios (US\$ 3,400 aproximadamente).

Estas colocaciones son clave en tanto una de las críticas que Banrural S. A. recibe frecuentemente es que en su búsqueda por ser sostenible financieramente y rentable, se ha alejado de sus clientes tradicionales, los más pobres y rurales. Prueba de ello sería que el crédito promedio de la entidad habría pasado de US\$ 900 en 1998 a US\$ 3,400 en el 2005. Sin embargo, como señalamos antes, el grueso de las colocaciones

¹³ Cifra relevante pues de manera directa Banrural S. A. atiende a cerca de 25 mil clientes agropecuarios al año.

de Banrural S. A. sigue estando en los créditos de menos de US\$ 2,600 y los clientes pobres y rurales siguen siendo el grupo meta de la entidad.

En *tercer lugar*, Banrural S. A. parte de una apuesta clara por una institución que debía cumplir con lo que hoy llamaríamos las propuestas del nuevo paradigma de las finanzas rurales: sostenibilidad y rentabilidad, además de la función social de la banca de desarrollo. Para lograrlo, ha debido manejarse con criterios financieros y bancarios y con mucha pericia, pero además, con un claro compromiso con el desarrollo rural y la inclusión de grupos tradicionalmente desatendidos por la banca formal.

Ese doble objetivo debía generar una relación entre la gerencia y el consejo de administración (directorio) fluida y de dos vías, donde ambos equipos (directivo y gerencial) tuvieran claro sus roles y responsabilidades y logran resolver sus diferencias de manera consensual y armónica. Situación no siempre simple, sobre todo tomando en cuenta que los miembros del directorio (el consejo de administración) no tienen necesariamente experiencia en el manejo financiero y mucho menos en el bancario, y que la gerencia no ha trabajado antes con organizaciones de base. En nuestra opinión, lograr esto es uno de los mayores logros del diseño y sobre todo de las personas a cargo de su implementación.

Cumplir este doble objetivo de contar con una entidad que logra alcanzar sus metas de cobertura (y profundidad) y satisfacción de sus clientes, así como rentabilidad, ha resultado clave para afianzar una estructura organizativa y de gobierno estable, en el marco de un continuo reforzamiento de los objetivos: mientras más rentable la institución, mayor es su compromiso con la cobertura y profundización, y a más cobertura, más rentabilidad. Los accionistas reconocen que el banco cumple una misión de desarrollo y a la vez se sienten satisfechos con la posibilidad de distribuir utilidades a los accionistas (recordemos, organizaciones de base) para que estos puedan capitalizarse y ampliar el patrimonio del banco (capitalizar al banco).

Servicios financieros ofrecidos por Banrural S. A.

En los últimos años, Banrural S.A. ha seguido una estrategia de diversificación de productos y servicios financieros, los cuales pueden ser clasificados en:

1. Servicios de colocación de créditos:

- Crédito para la microempresa: el banco denomina así a todas aquellas iniciativas microempresariales cuyo patrimonio no supera los 25 mil quetzales o US\$ 3,285 y que en general no tienen garantías reales, son propiedad de una persona o familia, el propietario es trabajador y no emplea a más de diez personas, la empresa genera más del 70% de los ingresos de propietario, usa tecnología tradicional y vende en los mercados locales.
- Crédito corporativo: se denomina así a todo aquél que se ofrece a corporaciones que trabajan en los sectores de telecomunicaciones, importación de productos, producción industrial, construcción y proyectos habitacionales, operaciones de leasing etc. En el 2005, Banrural S. A. entregó mediante esta modalidad 222 créditos por un monto promedio de 1.10 millones de quetzales o aproximadamente US\$ 145 mil.
- Crédito de segundo piso: se refiere al financiamiento, refinanciamiento y cofinanciamiento a intermediarios financieros que canalizan recursos a las micro, pequeñas y medianas empresas rurales y que se encuentran organizados con personalidad jurídica. Entre ellos figuran las cooperativas de ahorro y crédito, las organizaciones gubernamentales, las asociaciones de mujeres, etc. En el 2005, Banrural dio 16 créditos mediante esta modalidad, con un crédito promedio de 1.13 millones de quetzales o US\$ 148,400 aproximadamente.
- Operaciones internacionales: entre ellas se tiene operaciones de compra y venta de moneda extranjera, recepción de remesas en sus distintos tipos y apoyo al proceso productivo de importación y exportación. Cabe destacar que el producto financiero más importante en este rubro es el de las remesas del extranjero que sólo en el último año registraron un crecimiento de 167% en montos y 130.7% en el número de remesas.
- Fideicomisos: constituyen dinero entregado a Banrural S. A. para que lo administre y coloque entre sus clientes a cambio de una comisión. La mayoría proviene del Estado, de instituciones como el BID, AID, OPEP, etc., de algunos países como China, Bélgica y Holanda, y de organizaciones nacionales. Los fideicomisos pueden ser de diferentes tipos: de inversión, de garantía y de características mixtas, cada uno de los cuales se diferencia por el destino de los fondos. A diciembre del 2005, Banrural S. A. contaba con 52 fideicomisos y un capital autorizado de 3,542 millones de quetzales, de los cuales más del 60% se coloca en el rubro de consumo, transferencias y otros.

2. Servicios de captación:

- Depósitos de ahorro corriente.
- Depósitos de ahorro a plazo, cuentas corporativas de acuerdo con montos mínimos de capital.
- Depósitos monetarios: cuentas corrientes y cuentas de traslado automático, cuentas Mi Futuro, bonos hipotecarios, tarjetas de débito, etc.
- Inversiones: administra la captación de recursos financieros manejando garantías de primer orden, certibonos y certificados de depósitos a plazo (CDP) del Banco de Guatemala.

3. *Otros servicios:* Banrural S. A. ofrece además una serie de servicios, como pago de agua, luz, teléfono, etc., cajeros automáticos, envío y recepción de remesas (en convenio con varias empresas remeseras), etc.

Esta compleja combinación de cobertura y rentabilidad se logra en Banrural S. A. gracias a varios factores: una apuesta inicial por lograr una cobertura casi completa del país a partir del incremento de agencias y servicios,¹⁴ que permiten que el banco se posicione en un conjunto de nichos de mercado desatendidos por el resto de intermediarios (formales sobre todo); una oferta de servicios financieros que atiende oportunamente las demandas de sus clientes a bajo costo, pero siempre cubriendo la

¹⁴ Idea tomada del aparato bancario público de Colombia.

totalidad de los costos que dichos servicios generen al banco,¹⁵ el desarrollo de servicios clave para los clientes, como los sistemas de recepción de remesas del exterior o la recepción de pagos en plazas distintas a la del proveedor de un bien o servicio; la provisión de servicios no financieros complementarios (servicios de salud a bajo costo, apoyo a actividades comunitarias en el ámbito local, becas para estudios, etc.); un manejo eficiente basado en criterios financieros de los flujos de fondos del banco; un proceso continuo de innovación en tecnología e infraestructura para abaratar costos y hacer más ágil las operaciones;¹⁶ una profesional evaluación de los créditos y clientes y un férreo compromiso con el desarrollo de una cultura de repago (que incluye el trabajo y desarrollo de una central de riesgos, de evaluaciones profesionales y descentralizadas de los clientes y sus proyectos, etc.);¹⁷ una adecuada evaluación de los costos de los servicios para la fijación de tasas de interés y costos de esos servicios; una oferta de servicios a sectores clave para mantener al banco como una opción rentable y atractiva para la provisión de servicios, sobre todo al sector público (aunque también al privado), como el manejo de fideicomisos, el pago de planilla, etc.¹⁸

En *cuarto lugar*, Banrural S. A. apuesta por ofrecer un conjunto diverso de servicios financieros que sus clientes actuales y potenciales requieren. Por ello, desde muy temprano prestó especial atención al desarrollo de productos y servicios orientados a atender las necesidades de sus clientes. El envío y recepción de remesas del exterior, por ejemplo, es prueba de ello. Este servicio, además de cubrir sus costos, genera valiosa información para Banrural S. A. sobre los flujos y la estacionalidad de los ingresos de sus clientes, información que le ayuda justamente a diseñar los productos adecuados para ellos.

En el caso particular de los créditos para el agro, Banrural S. A. busca atender a sus clientes cuidándose de manejar adecuadamente el riesgo que esa cartera tradicionalmente genera. Hacia mediados del 2006, las colocaciones agropecuarias de Banrural S. A. alcanzan casi los US\$ 100 millones, cifra que representa cerca del 12% de las colocaciones totales de la entidad.¹⁹ Las colocaciones agropecuarias de Banrural S. A. son casi tres veces las colocaciones agropecuarias con las que la entidad empezó sus operaciones (cuando colocaba en el agro unos US\$ 35 millones); sin embargo, en ese entonces (1998), esas colocaciones representaban casi el 50% de las colocaciones totales de la entidad.²⁰ Banrural S. A. maneja una importante cantidad de fideicomisos, varios de ellos destinados a financiar actividades

¹⁵ En el caso de los créditos, la tasa de interés (en moneda nacional) oscila entre 1% y 32%, con un promedio ponderado de 16.57%, tasa que ha venido disminuyendo gradualmente en los últimos años (en el 2001 el promedio ponderado era de 21.1% y en el 2003 superó el 23%). En moneda extranjera la tasa promedio (ponderada) es de 7.16%.

¹⁶ Uno de los principales problemas que enfrentaba Bandesa era su limitada base tecnológica.

¹⁷ Para esto resultó fundamental conservar a los mejores empleados de Bandesa, que eran los que conocían el negocio en las zonas rurales, sabían quiénes eran los buenos clientes y cuáles eran sus necesidades financieras.

¹⁸ Banrural S. A. maneja hoy una gran cantidad de fondos públicos por ser la mejor y a veces única alternativa para el sector público que no cuenta con un banco ni con capacidad de llegar a donde ese banco llega (es el único banco en muchos municipios). Todos los entrevistados coincidieron en que Banrural S. A. maneja esos fondos con eficiencia y transparencia y que por ello se mantiene como intermediario del Estado.

¹⁹ Esta cifra está creciendo rápidamente, sobre todo a raíz de la liquidación de Bancafé y el traslado de parte de sus clientes agropecuarios a Banrural S. A.

²⁰ A pesar de esta evidencia, se suele criticar a Banrural S. A. por haberse retirado del financiamiento agropecuario.

agropecuarias. Cerca del 10% de su cartera agropecuaria proviene de fondos proporcionados por esos fideicomisos, el saldo de sus recursos propios.²¹

Tal como señalan Trivelli y Tarazona (2007), el costo promedio ponderado de los créditos agropecuarios es cercano al 16%. Asimismo, las tasas de interés pueden variar según el tamaño del crédito.²² Esta tasa es posible gracias al fondeo a bajo costo (pagan entre 3% y 5% por los ahorros). Sus costos operativos se encuentran entre 8% y 9% y tienen provisiones en alrededor de 1%. Por tanto, el margen de rentabilidad obtenido con el producto agropecuario es de entre 2% y 3%. En este producto, la rentabilidad para el banco viene dada sobre todo por los volúmenes intermediados y por la alta rotación de los créditos.

La cartera agropecuaria de Banrural S. A. tiene un nivel de morosidad cercano al 1%, lo que se explica en palabras de sus gerentes por una buena tecnología crediticia que se basa en la recopilación y análisis de información de cada cliente en manos de un analista de crédito con un fuerte arraigo y conocimiento local (agentes de negocios en la estructura de Banrural S. A.).²³ Estas cifras son interesantes dado que el 70% de los créditos agropecuarios de Banrural S. A. se negocian utilizando la cosecha como prenda o a fiadores como garantías. Asimismo, es clave para mantener estos bajos niveles de mora en la cartera rural el contar con colocaciones diversificadas entre distintas regiones y cultivos diversos con variadas estacionalidades y dirigidos a mercados distintos.

Banrural S. A. está en un continuo proceso de innovación y de diseño de nuevos productos y servicios que permitan a sus clientes obtener los servicios que requieren para el desarrollo de sus actividades. Muchos de los productos que desarrolla Banrural S. A. rompen el tradicional carácter sectorial de los productos financieros y más bien buscan atender un conjunto de demandas de los clientes.²⁴ Por ejemplo, en el 2005 se lanzó el producto Crediamigo, que es una opción para las necesidades de consumo y servicios y también una forma ágil para el abastecimiento de insumos. Mediante este producto, el banco financia la compra de motocicletas, insumos agrícolas, artefactos eléctricos. Este modelo operara por medio de alianzas estratégicas entre el banco y los proveedores de servicios, en donde el banco logra mejores precios para el cliente por el volumen de transacciones que maneja.

Condiciones generales del producto Crediamigo

Mercado meta: es un crédito para los mejores clientes de Banrural S. A., aquellos que no tienen ningún día de mora, que han tenido créditos y los han cancelado en la fecha y montos establecidos, que son clasificados como clientes "A". El crédito es otorgado en el día y depositado en una cuenta bancaria en la que si no retiran el dinero, no les cobran intereses y funciona con una tarjeta tipo "débito". Va dirigido a micros y pequeños empresarios que ya son clientes del banco y que requieren un préstamo para cubrir otras necesidades.

Montos: hasta 35 mil quetzales.

²¹ Cifras que implican una utilización bastante reducida de los fondos disponibles en los fideicomisos que maneja la entidad.

²² Según la Superintendencia de Guatemala, Banrural S. A. registraría tasas de hasta un máximo de 32% anual.

²³ Para detalles de esta tecnología crediticia, ver Trivelli y Tarazona (2007).

²⁴ Esto se refleja también en el hecho de que Banrural S. A. no posee analistas de crédito especializados en el agro, sino agentes de negocios que atienden a los clientes agropecuarios y no agropecuarios a la vez.

Finalmente, cabe resaltar que el banco no está utilizando actualmente los recursos del fideicomiso de Dacrédito (ver recuadro de Dacrédito al final de esta parte), debido a que son muy lentos en el procesamiento de los contratos, y a que Banrural S. A. considera que su diseño no va acorde con las políticas del banco (podrían generar diferenciación entre los clientes atendidos con y sin estos recursos, por ejemplo). Tampoco utilizan el seguro agropecuario que ofrece Dacrédito, aunque sí están abiertos a que sus clientes lo hagan. Sin embargo, dado los altos costos de las primas de los seguros, estos sólo parecen viables en la medida en que se mantenga el subsidio del Estado.

Estas características de Banrural S. A. la hacen hoy una entidad envidiable, sólida, con potencial de desarrollo y con capacidad de competir con cualquier alternativa financiera que busque entrar en su nicho de mercado: una entidad que viene generando transformaciones en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres y fortaleciendo los procesos de integración económica de esos sectores.²⁵ Este es quizá uno de los aportes más interesantes de Banrural S. A. 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 más 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 poco 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 ojala se traduzca más temprano que tarde en más integración y desarrollo para la población (pobre y rural) de Guatemala.

Hay mucho que hacer aún, pero la experiencia de Banrural S. A. nos demuestra que sí es posible crear bancos de desarrollo si estos se organizan, diseñan y manejan de manera inteligente, comprometida y pausada. Banrural S. A. es hoy el resultado de cerca de quince años de trabajo. Trabajo que parte justamente por aprender de los fracasos anteriores, por recoger la lección del sector privado y sus éxitos financieros, bancarios y principalmente microfinancieros y cooperativos, y que sobre todo, deja de lado la soberbia de que las finanzas son un tema técnico y económico y reconoce que requieren de política, institucionalidad, gobernabilidad y soporte para desarrollarse.

Por otro lado, Banrural S. A. ha de permitirnos reafirmar la confianza en que hay que probar y diseñar nuevos esquemas que recojan la experiencia de otros —claramente en este caso influyeron el éxito de las microfinanzas, del Banco Grameen, de la reestructuración de los bancos de desarrollo en Indonesia, etc.—, y a la vez, aprovechar y asumir las peculiaridades de cada entorno (la ausencia de bancos de gran cobertura, sectores sociales organizados con interés y capacidad de incursionar en las finanzas, coyuntura económica, política y social, etc.). Banrural S. A. pone en evidencia cuáles son los beneficios de un buen diseño y cómo ese buen diseño puede ser manejado por el sector privado sin que ello implique sacrificar sus objetivos de desarrollo. Finalmente, este caso nos demuestra que las recomendaciones de los organismos multilaterales no siempre se adecuan a los contextos nacionales y que se debe escuchar a los actores locales.

²⁵ L. N. Alfaro califica la experiencia de esta entidad como “el fenómeno Banrural”, pues señala que este es claramente un caso especial y no una norma.

Banrural S. A. enfrenta también varios desafíos. En primer lugar, mantener su liderazgo, su 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 corporativos. Asimismo, debe consolidarse en las zonas de ingresos medios sin descuidar las de ingresos bajos. En segundo lugar, debe conservar el vínculo de colaboración y competencia con los actores microfinancieros (las cooperativas, las ONG, las instituciones microfinancieras). En tercer lugar, debe seguir innovando para seguir sacándole ventaja a su competencia en el sector bancario, que como en varios países de la región, ha comenzado a interesarse en el segmento microfinanciero. En cuarto lugar, tiene que consolidar un modelo de gestión que permita afrontar sin riesgos los cambios en los niveles de la gerencia (el actual gerente viene trabajando desde el proceso de reconversión de Bandesa) y/o del consejo de administración. En quinto lugar, la rápida expansión de su cobertura (se ha pasado de setenta puntos de atención heredados de Bandesa a más de trescientas agencias en el 2005), las demandas de nuevo personal, y el desarrollo de tecnologías basadas en la venta puerta a puerta para servir a los clientes en zonas alejadas (con agentes de desarrollo), exigen una sofisticada política de recursos humanos para mantener activos los valores, la misión y la visión del banco en cada una de sus transacciones. En sexto lugar, no tiene que descuidar su política de expansión hacia zonas aún desatendidas; esta apuesta ha sido clave, pero será cada vez más costosa y compleja. Finalmente, Banrural S. A. tiene una política de crecimiento de su capital que se basa en las posibilidades de sus accionistas. Por ello, debe mantener una estrategia de dosificación de su crecimiento potencial, que no siempre resulta fácil, pero que hasta ahora ha sido clave para su estabilidad y sostenibilidad.

Los fideicomisos

Banrural S. A. maneja 52 fideicomisos a cambio de una comisión, de los cuales más de la mitad provienen del sector público. En su mayoría, estos operan con criterios estrictamente bancarios, pues uno de los riesgos de trabajar con estas líneas de fondos es que los directivos de algún fideicomiso busquen ser más laxos en sus políticas crediticias y con ello puedan afectar la cultura de pago de los clientes de Banrural S. A. Actualmente, Banrural S. A. maneja más de 3,542 millones de quetzales procedentes de esos fideicomisos (aproximadamente US\$ 463 millones), de los cuales más de 1,500 millones de quetzales se colocaron en el 2005. El banco los coloca en distintos sectores (ver cuadro). Como es de esperar, el sector agropecuario resulta especialmente favorecido con este producto financiero: aproximadamente el 22% de los recursos se coloca en ese sector, que ocupa el segundo lugar en importancia después del rubro "consumo, transferencias y otros destinos". Este tipo de operaciones permite a Banrural S. A. mantener su cartera agropecuaria activa sin arriesgar demasiados fondos propios o de líneas de crédito (que para el agro son de alto costo).

Si bien el 45% de los fideicomisos que maneja Banrural S. A. es de origen privado, la participación de los mismos es de apenas 7.6% del monto recibido, la mayoría de los cuales proviene de instituciones como el BID, AID, OPEP, etc., y de países como China, Bélgica y Holanda.

Fideicomisos

Crédito por destino con fondos de Fideicomisos 2004-2005

Miles Quetzales(Q.)

Descripción	2005	%
1. Consumo, Transferencias y otros destinos	961,720.0	62.7%
2. Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca	335,705.9	21.9%
3. Extracción de Minas y Canteras	735.9	0.0%
4. Industrias Manufactureras, productos alimenticios y bebidas	16,554.6	1.1%
5. Electricidad, Gas y Agua	15,937.1	1.0%
6. Construcción	110,265.6	7.2%
7. Comercio	48,763.3	3.2%
8. Transporte y Almacenamiento	1,731.2	0.1%
9. Otros	41,916.7	2.7%

Dic. 2005, 1 Q = US \$ 7.61

Fuente: Memoria -Banrural 2005 Elaboración : I.E.P.

Dacrédito: la principal política pública a favor del desarrollo de las finanzas rurales en Guatemala

El gobierno de Guatemala, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), decidió emprender un agresivo programa de apoyo al desarrollo de las finanzas rurales a través de un programa que se centra en atacar los principales problemas que limitan el progreso de las colocaciones agropecuarias y rurales en el país. Así, en el marco del proyecto Guate Invierte nace Dacrédito.

Sobre la base de un diagnóstico acerca del limitado desarrollo de las finanzas rurales en Guatemala, se concluyó que ese sector requería de la participación directa de los intermediarios privados, pero que esos intermediarios, por distintos motivos (altos costos de operación, necesidad de especialización, falta de garantías reales en el ámbito rural, etc.) no iban naturalmente a atender esa demanda de instrumentos que permitan mitigar los elevados riesgos que afectan a las actividades rurales (agropecuarias en particular) y de programas complementarios que permitan que el crédito venga acompañado de un conjunto de servicios no financieros adicionales (asistencia técnica, desarrollo de proyectos, etc.). Asimismo, se concluyó que el destinar fondos públicos a través de fideicomisos, para que estos fueran colocados por los intermediarios privados, no había tenido el impacto esperado y que por lo tanto, no se requerían recursos para fondear a los privados, sobre todo en una coyuntura de elevados niveles de liquidez en el sistema financiero.

Dacrédito es un programa destinado a atender las necesidades financieras de los agricultores comerciales, y en alguna medida, de los llamados productores excedentarios. No se ha creado para atender a la mayoría de los productores rurales de Guatemala, que son de subsistencia, sino a los que tienen una actividad rentable y que pueda bancarizarse.²⁶

En julio del 2005 se aprobó la conformación de Dacrédito bajo la forma de un fideicomiso de 150 millones de quetzales (cerca de US\$ 20 millones). Los fondos para la constitución del capital del fideicomiso provinieron de recursos que se encontraban en el MAGA y en proyectos que no los habían utilizado plenamente. De los 150 millones de quetzales, cien millones servirían para constituir un fondo de garantía con el fin de apoyar a las colocaciones en el sector agrario y rural. Los otros cincuenta millones de quetzales servirían para subsidiar primas de seguro (para mitigar riesgos), para proveer asistencia técnica y servicios de desarrollo de proyectos, etc.

Los beneficios que ofrece Dacrédito son:

- Fondo de garantías: hasta 80% del monto del crédito puede ser inscrito en este fondo de garantía²⁷ (con un presupuesto de cien millones de quetzales).
- Subsidio a primas de seguros: hasta 70% del monto de la prima, con un máximo de treinta mil quetzales (con un presupuesto inicial de 18 millones de quetzales).
- Provisión de asistencia técnica: hasta 90% de los costos de los servicios de asistencia técnica brindados por un "gestor" de crédito o especialista previamente acreditado en Dacrédito (con un presupuesto inicial de quince millones de quetzales).
- Subsidio para la elaboración del estudio de preinversión: hasta 90% del costo de los honorarios de un consultor que desarrolla el proyecto de preinversión y la solicitud de crédito. Los consultores son certificados por Dacrédito (con recursos asignados por cinco millones de quetzales).
- Subsidio a pago de intereses en casos de inversiones que requieren periodos de gracia: hasta doce meses de intereses en proyectos que requieren periodos de maduración (que no generan retornos) y donde los intermediarios no aceptan periodos de gracia (con un presupuesto máximo de dos millones de quetzales).

²⁶ Según el censo agropecuario del 2004 se calcula que el 96% de los productores guatemaltecos son de subsistencia.

²⁷ Se cobra una tasa de 1% sobre el monto garantizado por el servicio de garantía.

El fondo de garantías ha de mantenerse en el tiempo, mientras que los recursos destinados a los pagos de subsidios se han de consumir durante la ejecución. Es por ello que cada año el MAGA incluirá una línea presupuestal dentro de su solicitud de fondos para reponer esos cincuenta millones de quetzales. Dentro de estos últimos han de considerarse cerca de diez millones de quetzales para cubrir los costos de operación y funcionamiento del fondo.²⁸

Los recursos de este fideicomiso sirven primordialmente para apoyar actividades agrícolas, pero también otras actividades productivas que se desarrollan en el medio rural (turismo, artesanía, etc.). Se ha minimizado el apoyo al sector pecuario. No se apoyarán actividades que tengan que ver con productos tradicionales o de subsistencia (granos básicos sobre todo). Para que el uso del fondo no se concentre en una sola actividad, se ha establecido que no más del 60% de los recursos ha de ir a actividades agrícolas y que el resto de las actividades (turismo, artesanía, ganadería, etc.) no puede superar un 20% de la cartera cada una.

El fideicomiso de Dacrédito es manejado por una entidad privada, una financiera que es parte del grupo del banco G&T Continental. El fideicomiso es regido por un directorio constituido por el ministro de Agricultura, el subsecretario de Agricultura, representantes de los bancos, de los productores maya, de los exportadores y un consultor independiente, además de un representante del fiduciario y de la dirección ejecutiva del programa.

El proceso de involucrar a los intermediarios financieros en el uso de los beneficios ha sido lento y costoso. Prácticamente ninguno de los intermediarios que trabaja con este fideicomiso tenía experiencia haciendo colocaciones en el ámbito rural, y por ende, todos tenían muchas limitaciones. Al inicio del programa, sólo tres bancos se interesaron: G&T Continental, el Banco República y el Banco Agromercantil. Luego, poco a poco, otros bancos pequeños y algunas financieras decidieron también incorporarse. En este momento, otras entidades, bancos y financieras están buscando entrar y ya se tiene prácticamente acordada la participación de una primera entidad financiera no regulada (la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola de Guatemala – Fundea).

Es interesante notar que Banrural S. A. no participa de estas operaciones, al menos de manera directa. Esto es notable toda vez que Banrural S. A. es el banco con mayor presencia en el medio rural y con la mayor cartera agropecuaria de Guatemala. Además, tiene una larga experiencia en el manejo de fideicomisos del sector público. Para Dacrédito, el hecho de que Banrural S. A. no participe es un problema menor, pues su objetivo es expandir la oferta de crédito agropecuario y rural, y en el caso de Banrural S. A., quizá esta ampliación hubiera sido menor dado que ellos hubieran podido usar el soporte de Dacrédito para mejorar sus indicadores (que son ya muy buenos) sin ampliar su cartera, es decir, podrían haber sido redundantes. Desde el punto de vista de Banrural S. A., Dacrédito ofrece beneficios interesantes pero para ellos, con una importante cartera agropecuaria y rural, sería complicado ofrecer condiciones “especiales” para quienes trabajaran con Dacrédito: sería como imponer una suerte de competencia desleal consigo mismos. Adicionalmente, Banrural S. A. ha tenido algunas diferencias de fondo con Dacrédito por sus procedimientos y apuestas. A modo de ilustración, Dacrédito no quiere trabajar con ganadería, mientras que Banrural S. A. considera que ese sector es clave y de alto potencial para el desarrollo de las finanzas rurales. Banrural S. A., sin embargo, sí informa a sus clientes de que pueden acudir a Dacrédito para solicitar los beneficios que el programa ofrece (sobre todo los subsidios al seguro o a la contratación de asistencia técnica).

Desafíos que ha de enfrentar Dacrédito en el corto plazo

- Reducir los plazos y agilizar el sistema de aprobación de beneficios.
- La figura del “gestor de crédito” es compleja y no responde necesariamente a un mercado de servicios no financieros. Está demostrado que un solo proveedor de asistencia técnica no podrá atender áreas distintas y que se requieren niveles de especialización mínimos

²⁸ Además, tiene que cubrirse el costo de administración que exige el fiduciario (1.75% del monto fideicometido).

para que ellos se traduzcan en un incremento en la competitividad de quien recibe la asistencia técnica.²⁹

- Hay que diseñar un proceso gradual de reducción de los beneficios a los que acceden las entidades financieras.
- Es necesario cuidar y proteger de la injerencia política y de la discrecionalidad a este tipo de programa.
- Se debe trabajar con las empresas proveedoras de seguros para establecer mecanismos adicionales que permitan o ayuden a reducir el costo de las primas de seguros, para que el sector público pueda apoyar a más productores con los recursos que posee y para que los productores que no obtengan este beneficio vean en el seguro una alternativa viable para mitigar riesgos.
- Se debe ampliar el número de intermediarios con los que se trabaja, y de ser posible, hacerlos competir por los beneficios que Dacredito provee,³⁰ así como hacer que estos beneficios lleguen a los productores más pequeños.

²⁹ Interesantes lecciones sobre este tema se pueden obtener del limitado éxito que ha tenido Agrobanco en Perú con los “articuladores” de cadenas productivas y el proceso de promoción de mercados de servicios no financieros (asistencia técnica en particular) en la sierra sur del Perú en el marco de los programas de Foncodes (Corredor Puno Cusco y Proyecto Sierra Sur). Asimismo, esta experiencia podría ser aleccionadora para el futuro del PFE de Cofide.

³⁰ Interesante en este sentido es la experiencia de Indap en Chile y su manejo del bono de articulación financiera, sobre la base de

Línea del tiempo de la política financiera rural de Guatemala

- 1997** Se promulga la Ley de Transformación de Bandesa a Banco de Desarrollo Rural S.A. (Banrural), como una sociedad anónima de carácter mixto, con participación multisectorial y organizada con arreglo a la legislación general de la República.
- 1998-1999** **Crisis del sistema financiero.** El Banco de Guatemala maneja una política altamente discrecional, no existe rendición de cuentas, su cartera se vincula a determinados sectores (inmobiliario, el ejército, etc.), su cobertura es insuficiente y hay riesgo cambiario. La rentabilidad del sistema registra una caída.
- 2000** **Evaluación del sistema financiero (FSAP 2000).** Se encuentra que la cartera tiene un alto riesgo, reservas insuficientes, una rentabilidad en reducción, que no existe una supervisión y contabilidad consolidadas, que el marco legal financiero es débil y que hay una discrecionalidad de parte del banco para actuar como prestamista de última instancia.
La Junta Monetaria aprueba la matriz del programa de fortalecimiento del sistema financiero, orientado a proponer un marco legal ágil y flexible que contribuya a la eficiencia, transparencia y competitividad de las actividades financieras y que propicie la estabilidad.
Se autoriza la fusión por consolidación del Banco del Agro S. A. y el Banco Agrícola Mercantil S. A.
- 2001-2002** **Reforma legal monetaria y bancaria.** Se promulgan las siguientes leyes: Ley de Libre Negociación de Divisas; Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos; Ley Orgánica del Banco de Guatemala; Ley Monetaria; Ley de Supervisión Financiera; y Ley de Bancos y Grupos Financieros. Estas medidas sirven para solucionar la crisis del sistema bancario.
- 2005** **Se promulga la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo,** que sirve básicamente para dar estabilidad y desarrollo al sistema financiero.