

Se barajan cartas para el Pacífico

Por Vanessa Brito

Mientras los ecuatorianos nos distraíamos asistiendo a una serie de malogrados episodios protagonizados por el Superintendente de Bancos -Miguel Dávila- y el ex Ministro de Finanzas -Jorge Gallardo-, quienes anunciaban y postergaban casi al mismo tiempo el mecanismo de devolución de recursos de Filanbanco, el Banco del Pacífico se convertía en el primer beneficiario del Fondo de Liquidez y se concretaba la idea de crear una Ley especial que permita capitalizar al Pacífico (Cuadro 1).

El único dueño del Pacífico, el Banco Central del Ecuador (BCE), emitió con urgencia un reglamento que permitió el uso del Fondo de Liquidez, con lo cual, en agosto del 2001, fueron transferidos a ese banco US\$ 22,3 millones en recursos frescos para mantenerle ope-

Varias cartas barajan las autoridades para mantener con oxígeno al Banco del Pacífico. Dos de ellas, ya jugadas, son la delegación de la administración a la firma española Interdin; y el uso del Fondo de Liquidez. Pero no son las únicas, pues el Banco Central está elaborando una Ley a la medida del Pacífico que le faculta a capitalizarlo vía endeudamiento interno y externo.



rando hasta que llegue la firma española Interdin a administrar el banco.

Interdin & Ahead Advisory Group (IAAG), no ha comprado el Banco del Pacífico, sino que se encarga de su administración, para lo cual está estableciendo un plan de negocios que será público dentro de un mes (diciembre del 2001). El socio director de esa firma, **Miguel Sánchez de Pedro**, señala que IAAG busca mejorar la confianza de los clientes del Pacífico, aumentar los depósitos y hacer gestión de cobro de la cartera.

Pero, no solo la millonaria contratación de Interdin y el uso del Fondo de Liquidez son los mecanismos que Pacífico ha utilizado para seguir subsistiendo, sino que próximamente se emitirá una ley creada a la medida de ese banco para permitir que el Banco Central, único dueño del Pacífico, lo capitalice, pudiendo acudir a la contratación de deuda interna o externa. Es decir, mayor endeudamiento público que engrosa el costo de la crisis financiera y termina pagando toda la población.

Ilíquidez en el Pacífico

El Fondo de Liquidez fue creado oficialmente hace un año ocho meses, “como mecanismo de aplicación de las normas de prudencia financiera, a fin de preservar el normal funcionamiento de las instituciones financieras en caso de insuficiencia temporal de recursos”, según consta en el Registro Oficial N° 41, del 22 de marzo del 2000.

En este fondo participan todas las instituciones sujetas a encaje. El presidente de la junta directiva del Fondo de Liquidez es **Leopoldo Báez**, quien a su vez es gerente del BCE, único dueño del Pacífico.

Una de las condiciones para que las instituciones financieras accedan a los recursos del fondo es que “enfrenten retiros de depósitos que signifiquen estado de ilíquidez”.

Los recursos concedidos al Pacífico bajo esta condición confirman que los agresivos retiros que sufre esa institución desde hace más de cuatro meses la han llevado a un estado de ilíquidez que está complicando su operatividad.

Interdin: ficha informativa

La firma Interdin & Ahead Advisory Group (IAAG) fue seleccionada para administrar el Banco del Pacífico en marzo de 2001, en un proceso liderado por el Banco Mundial. El contrato se concretó el 15 de octubre de 2001. Esta firma se encargará de preparar al banco para su privatización.

Interdin es una compañía de servicios de asesoría internacional, establecida en Madrid en 1998, especializada en la provisión de consultoría y asesoramiento al sector financiero.

Oficialmente no se ha hecho público el contenido del convenio entre IAAG y el Pacífico, pero se conoce que los puntos relevantes serían:

- IAAG asume el compromiso de administrar el Pacífico por 12 meses, pudiendo rescindir su participación si no se cumplen las metas previstas.
- Tiene la responsabilidad de establecer las condiciones que permitan vender las acciones del Pacífico al sector privado.
- IAAG se encargará de reestructurar las siguientes áreas:
 - Estructura financiera
 - Estructura operativa
 - Desarrollo organizacional
 - Optimización de la operación comercial
- IAAG tiene las siguientes metas cuantitativas y cualitativas:
 - Adecuar el capital
 - Mejorar la calidad del portafolio de crédito
 - Mejorar los índices de eficiencia
 - Mejorar los índices de liquidez
 - Mejorar los índices de rentabilidad

De hecho, es la primera institución en beneficiarse de los recursos del Fondo de Liquidez, por un monto de US\$ 22,3 millones, de los alrededor de US\$ 80 millones que en total acumula el Fondo hasta el momento.

En agosto –mes en que usó el fondo-, el Pacífico registró una sensible caída del nivel de liquidez respecto al que tenía en julio, esto es: 14,8% versus 21%, una disminución de seis puntos porcentuales en apenas un mes (medidos como fondos disponibles / depósitos hasta 90 días) que además lo ubicó como el banco con menor liquidez de todo el sistema bancario abierto (*Gráfico 1*).

En septiembre, a pesar de la inyección de recursos este indicador no mostró una recuperación importante, sino un leve incremento a 15,7% apenas un punto porcentual más que en agosto. Esto deja entrever que la inyección de recursos no ha resultado suficiente para restaurar los niveles anteriores de liquidez y tampoco para al-

Cuadro 1

Pacífico: cifras macro (sept/2001)		
	Total	Part. entre los bancos abiertos
Depositantes	754.000	25%
Oficinas	325	23%
US\$ millones		
Activos	505	11,4%
Total créditos	326	13,1%
Créditos vencidos	139	66,0%
Pasivos	439	10,7%
Depósitos	243	7,8%
Capital	126	27,1%

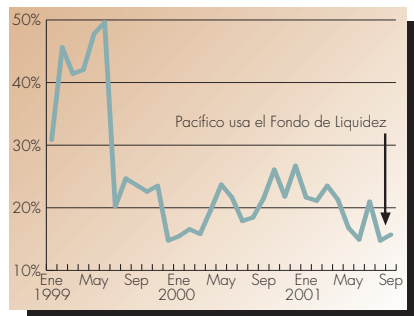
Fuente: Superintendencia de Bancos.

canzar el promedio del sistema bancario privado, que llega a 33,6%. La liquidez de septiembre revela que por cada US\$ 100 en depósitos hasta 90 días, el Pacífico tiene US\$ 15,7 en fondos disponibles que podrían ser entregados de inmediato.

Según la Resolución de la Junta Bancaria JB-2000-202, los recursos del Fondo de Liquidez pueden ser utilizados hasta por un plazo de 60 días, renovables por una sola vez y hasta por

La liquidez del Pacífico con problemas

Gráfico 1

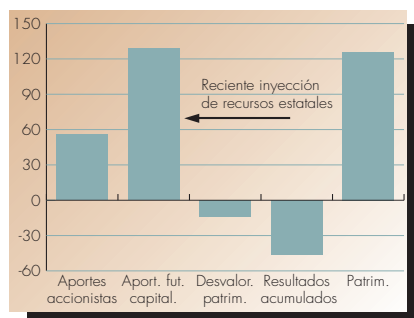


El gráfico corresponde a los fondos disponibles / dep. hasta 90 días.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Conformación del patrimonio del Pacífico (sept/2001, en millones US\$)

Gráfico 2



Fuente: Superintendencia de Bancos.

igual plazo, lo cual significa que el límite máximo de uso para el Pacífico vencería a finales del 2001, en diciembre, cuando debe devolver el dinero prestado por el fondo.

Cualquier pérdida de confianza en la viabilidad de un banco resulta siempre en un incremento de las presiones de liquidez. Habrá que ver si la llegada de la firma española Interdin es suficiente para mejorar la confianza de los clientes del Pacífico y superar los problemas, o si, por el contrario, los problemas estructurales de esa institución se agravan y precipitan una solución extrema.

Los retiros de depósitos

Las autoridades llevan meses negando los retiros de depósitos del Pacífico, aunque los datos muestran que constantemente recibe ayuda por diferentes medios para evitar un mayor deterioro (Cuadro 2).

- **Julio**

En julio de 2001, cuando hubo rumores de una nueva crisis bancaria, el Pacífico fue el que enfrentó los mayores retiros, pues fugaron US\$ 50 millones en depósitos en cuentas corrientes, US\$ 42 millones en cuentas de ahorro y US\$ 28 millones en depósitos a plazo (un total de US\$ -120 millones). Sin embargo, en ese mes, el Pacífico recibió un influjo inusual de depósitos por US\$ 19 millones, contabilizados en la cuenta 'otros depósitos confirmados', a través de la cual se habría inyectado recursos frescos provenientes de instituciones públicas.

- **Agosto**

En agosto/2001 hubo un incremento en las cuentas corrientes por US\$ 14,6 millones y en cuentas de ahorros por US\$ 2,6 millones, gran parte de los cuales se presume que también corresponden a depósitos de entidades estatales.

Si bien se recuperaron los depósitos a la vista, continuó la disminución de los depósitos a plazo, esta vez por US\$ -29,8 millones, mientras se mantuvo prácticamente en el mismo monto la cuenta 'otros depósitos confirmados'.

Habrá que ver si la llegada de la firma española Interdin es suficiente para mejorar la confianza de los clientes del Pacífico y superar los problemas, o si, por el contrario, los problemas estructurales de esa institución se agravan.

- **Septiembre**

Para septiembre, el BCE le apostó a la estabilidad del Pacífico a través de constantes anuncios de la llegada de Interdin, así como del compromiso de capitalizar esa institución.

Los resultados muestran una relativa estabilización de los depósitos en cuentas corrientes y de ahorro, en niveles de US\$ 109 millones y US\$ 51 millones, respectivamente, aunque todavía no llegan a recuperarse hasta los montos registrados antes de la crisis de julio.

Sin embargo, continúa la tendencia a retirar los depósitos a plazos, los cuales se han reducido a la tercera parte en los últimos tres meses.

- **El reto**

Las cifras muestran que el Pacífico está viviendo de los depósitos en cuentas corrientes y de ahorro, las cuales si bien representan un importante influjo para la institución su condición de captaciones a la vista involucra una alta volatilidad y, por tanto, riesgo de inestabilidad. De ahí que lograr nuevas captaciones especialmente a plazos (las cuales se han reducido al mínimo), así como mantener los actuales depósitos en cuentas corrientes y de ahorro, son retos clave que asume la firma española en la administración del Pacífico.

Pacífico succiona más recursos

Hasta ahora el BCE le ha inyectado US\$ 129 millones al patrimonio en los últimos meses. A este monto se deberá añadir -hasta el 20 de dic/2001- una nueva capitalización por US\$ 121 millones. Esta exigencia proviene de la Resolución SB-2001-0489 de la Superintendencia de Bancos, en donde además se aclara que los US\$ 121 millones permitirán que el Pacífico "registre un nivel de solvencia mínimo, continuar operativo, cubrir las deficiencias de provisiones, cubrir el contingente de la subsidiaria en Colombia, cubrir la deficiencia de liquidez así como continuar con su proceso de reprivatización".

La capitalización del Pacífico obedecería, según declaraciones públicas del gerente del BCE y del Superintendente de Bancos, a una adecuación 'temprana'

Otra ley a la medida

El Banco Central, único dueño del Pacífico, ha elaborado un proyecto de “Ley para el fortalecimiento patrimonial y venta del Banco del Pacífico”, que deberá ser aprobado por el Congreso Nacional.

En la versión preliminar, a la que GESTIÓN tuvo acceso, está contemplado que el Banco Central se endeude con créditos internos o externos, en los términos y condiciones que autorice su Directorio, para que cuente con los recursos suficientes que le permitan capitalizar al Banco del Pacífico bajo cualquiera de los mecanismos previstos en el Art. 42 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Otros puntos principales a resaltar de este proyecto de Ley son:

- a) El BCE deberá adoptar las medidas para asegurar que la administración del Pacífico sea independiente, técnica y profesional.
- b) El BCE podrá transferir parcialmente los activos y pasivos del Pacífico a otras instituciones nacionales o extranjeras del sistema financiero del país.
- c) El BCE podrá celebrar con el Pacífico contratos financieros que le permitan mejorar los niveles de solvencia y liquidez.
- d) Mientras el BCE sea el accionista mayoritario, rige la jurisdicción coactiva para la recaudación de sus créditos.
- e) El BCE tiene un plazo máximo de 3 años para enajenar la propiedad de sus acciones. Si existieren pérdidas en esta transacción, éstas deberán ser asumidas por la AGD (o la entidad que la subroge).

El debate está planteado, e, independientemente de la versión final de esta Ley, no se debe ignorar que la creación de normas a la medida de los bancos en problemas evidencia que el proceso de salvataje continúa, y que en su camino va causando cada vez más costos a toda la población.

Las ‘joyas’ del Pacífico

Falta decidir el futuro para tres bienes clave del Banco del Pacífico: el **Pacific National Bank**, **Ecuagnet** y **Mastercard**. Se conoce que existen dos proponentes para adquirir el Pacífico, el uno es el Bank Leumi de Israel que habría ofrecido US\$ 25 millones, y el otro es el Commerce Bank, filial del Banco Mercantil de Venezuela, que estaría dispuesto a pagar entre US\$ 26 millones y US\$ 28 millones. Otra de las joyas del Pacífico es Ecuagnet, cuya venta a una empresa canadiense está por legalizarse en el corto plazo. Respecto a Mastercard, en la que el Pacífico tiene el 56% de participación accionaria, se hilvana el proceso para su venta, pero antes se tiene que superar el escollo relacionado con la adquisición de las acciones de los otros propietarios de esa tarjeta (el Grupo Maspons). El Pacífico ya es dueño de Cash con licencias Visa y Mastercard por lo que le resulta redundante mantener su participación en Mastercard.

a las normas de Basilea. Acción que causa sorpresa, pues no es lo que señala la resolución, donde se justifica la capitalización ante el peligro de que el banco no siga operativo por problemas de liquidez, solvencia y deficiencias. Además, significaría que solo ese banco se ajustaría de inmediato a Basilea mientras los bancos privados tendrán un período de transición de 18 a 24 meses.

¿Qué pasa con los deudores?

De cada US\$ 100 en créditos entregados, US\$ 46,8 están vencidos y no han sido pagados a la entidad. Esto significa que la morosidad del Pacífico, de 46,8%, está a un nivel prácticamente inmanejable para cualquier entidad financiera. La morosidad del Pacífico es la más alta de la banca abierta, aunque muestra una ligera tendencia a la baja, lo que corrige en algo lo negativo de este indicador (*Gráfico 3*).

La morosidad promedio en los bancos privados es de 9,9%, es decir, cuatro veces menos que la del Pacífico.

La cartera vencida, según la información proporcionada por la Superintendencia de Bancos, equivale a US\$ 140 millones. En el tema de la recuperación de cartera, la llegada de Interdin plantea dos escenarios:

1) Los deudores perciben que la nueva administración es más independiente en el cobro y que puede efectivizar acciones legales en su contra, por lo que deciden honrar sus compromisos de pago. Esto sería lo óptimo, pero no necesariamente lo más probable.

2) Las presiones políticas hacen que los deudores no perciban que Interdin puede efectivamente cobrar las deudas, con lo cual se comportan igual que en el caso de Filanbanco e ING, es decir, prefieren no pagar, esperar y ver cuál es el destino del banco, deteriorándose el portafolio del Pacífico. Además, si el Ministro de Economía, Carlos Julio Emanuel, decide emprender en la reestructuración de deudas, esto enviará una señal adversa al mercado, en especial a los clientes del Pacífico, indicando que es mejor ser moroso antes que honrar las obligaciones, pues tarde o temprano el Estado termina asumiendo las deudas.

Cuadro 2

Depósitos en el Pacífico se han reducido a la tercera parte

Tipo de depósito	Jun/2001	Jul/2001	Ago/2001	Sep/2001	Var. Jun-Sep
Cuentas corrientes	143	93	108	109	-34
Cuentas de ahorro	89	47	49	51	-38
Depósitos a plazo	101	73	44	38	-63
Otros dep.confirados	10	29	27	27	17
Total	343	242	228	225	-118

Fuente: Superintendencia de Bancos.

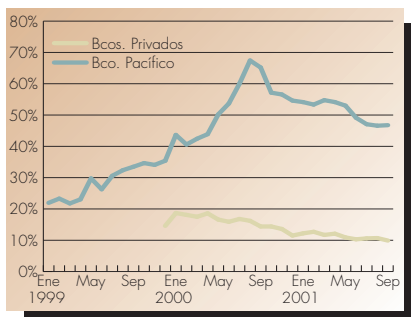
La gestión de cobro de la cartera es una tarea clave y compleja -por los matices políticos enredados con los intereses económicos- que Interdin deberá llevar a cabo en el menor tiempo posible, pues de esto depende en gran parte el saneamiento del banco y la posibilidad de que se mantenga operando. El deterioro de la cartera de Pacífico es agresivo y asfixiante.

Las pérdidas, claro reflejo de los problemas

Las pérdidas del Banco del Pacífico siguen empeorando, al acumular hasta septiembre de este año un saldo negativo por US\$ - 59 millones, el peor del sistema financiero abierto (Gráfico 4). La tarea de revertir las pérdidas dependerá en alto grado de la gestión de cobro de cartera que realice Interdin, pues gran parte de los resultados negativos se debe a los elevados niveles de provisiones que debe realizar el banco

Morosidad elevada, aunque con tendencia a la baja (cartera vencida/cartera total)

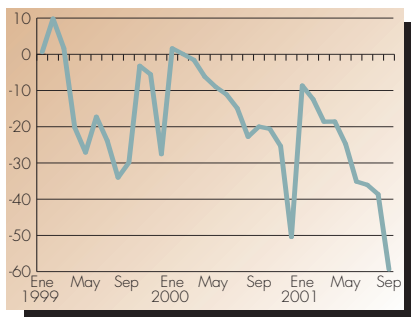
Gráfico 3



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Pacífico: las peores pérdidas de los últimos años (en millones US\$)

Gráfico 4



Fuente: Superintendencia de Bancos.

El fideicomiso del (ex) Ministro

Jorge Gallardo, cuando actuaba como presidente ejecutivo del Banco del Pacífico, participó en la conformación de un fideicomiso constituido por cartera castigada (calificada E, o sea incobrable) que ascendía a US\$ 78,1 millones. El objetivo del fideicomiso era recuperar esa cartera y restituirla a dicho banco US\$ 8,8 millones (monto equivalente al valor de los castigos ordenados por la Superintendencia de Bancos) y entregar el saldo de US\$ 70 millones a los ex accionistas del Pacífico.

La indagación previa de la fiscalía determinó que hubo una transferencia indebida de la cartera del Banco del Pacífico S.A., teniendo como beneficiarios a esa entidad y a sus ex accionistas. Según información publicada por el diario *El Comercio*, “un auditor interno del Pacífico señaló que en la cartera transferida al fideicomiso, ningún crédito registraba calificación E (incobrable) hasta el 18 de octubre de 1999”.

De todo esto, terminaron con orden de prisión el ex Ministro de Economía Jorge Gallardo, y 8 personas más: Francisco Khosaya Simón, Rodrigo Laniado de Wind, Miguel Macías Hurtado, Alejandro Ponce Martínez, Wilson Correa Calderón, Handel Adoum, José Cabezas Candel y Gonzalo Hidalgo Terán.

El BCE, único dueño del Pacífico, exige la devolución de la cartera al banco, lo que supone dar por terminado o modificar el fideicomiso ya constituido (3 octubre del 2000). Faltan muchos escollos legales por sortear antes de que este tema llegue a puerto.

ante una cartera de dudosa recuperación.

Además, los gastos operativos y de personal también presionan en la generación de pérdidas pues actualmente resultan excesivos si se considera la contracción de los negocios del banco, tanto en captaciones como en colocaciones. De ahí que con la nueva administración de Interdin se prevén fuertes recortes de personal y reestructuración de las operaciones del banco.

Qué esperar...

La capitalización del Pacífico contempla con claridad la posibilidad de que se contraten créditos internos o externos para contar con los dólares necesarios que permitan inyectarle oxígeno a esa institución, pero el empeño por mantener abierto a un banco no justifica que se endeude cada vez más a la ya empobrecida población ecuatoriana y se eleve el costo del salvataje financiero.

Además, la intervención de Interdin como nueva administración no debe ser entendida como la solución a todos los problemas del Pacífico, sino más bien como una carta más que se

juega el Estado, en este caso el BCE, en su afán por mantener abierto a ese banco y abrigar la esperanza de poder reprivatizarlo en el corto plazo.

Las tareas que le esperan a la firma española son complejas. Su éxito consistiría en lograr independencia política y de grupos de poder, para cumplir con los tres lineamientos clave que se plantea: mejorar la confianza de los clientes del Pacífico, aumentar los depósitos y hacer gestión de cobro de la cartera.

Esta última tarea es la que mayores dudas genera a la luz de la reciente experiencia del caso Filanbanco, donde hasta ahora no existe ninguna acción real que permita recuperar las deudas, lo mismo que ha venido sucediendo en los 16 bancos cerrados durante ya dos años.

Como corolario, basta mencionar que la decisión de cobrar a los deudores le costó el puesto al ex ministro Gallardo...; ojalá no le cueste el contrato a la firma Interdin, sobre todo ahora que el Ministro Emanuel ha emprendido en una agresiva campaña para favorecer a los morosos ablandando las condiciones de pago de las deudas contraídas. ■

ENTREVISTA CON NICOLÁS MARÍN

Por Gladys Jaramillo