

*\$121 millones del Estado,
hacen del Banco del Pacífico...*

Un poco más pacífico y un poco más banco

Tras seis meses de administración bajo la tutela de los españoles de Interdin y con una millonaria inyección estatal por \$ 121 millones, el Banco del Pacífico mejora algunos indicadores. Sin embargo, todavía le falta un largo camino por recorrer para volverse un banco saneado y fortalecido que sea atractivo para la venta.

Por Vanessa Brito

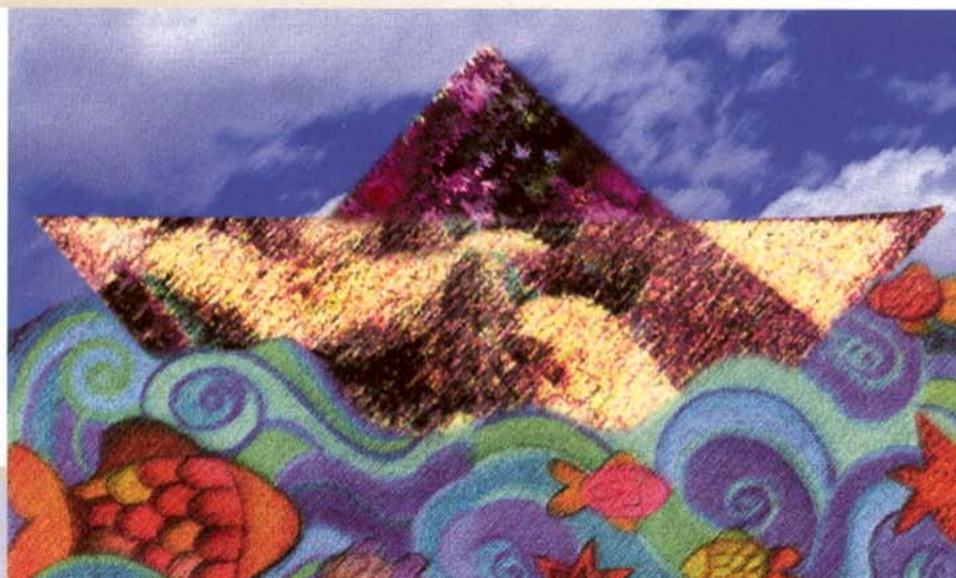


Ilustración: Lorena Zurita

El remedio que el Banco Central (BCE) encontró en junio del 2001 para salvar al Pacífico, cuando la AGD rescindió las acciones que poseía de ese banco a su favor, fue contratar a una firma extranjera para que lo administre, la española Interdin.

Lo que encontró esta administradora a su llegada fue casi un desastre. El Pacífico respondía a una fusión definida —con el Continental— pero no implementada, estaba en un estado de iliquidez casi total que no permitía hacer ninguna de las funciones clásicas de la banca. No había recursos para otorgar créditos, la pérdida de confianza hacía casi imposible lograr captaciones, y tampoco existía el dinero suficiente para empezar el proceso de reestructuración, especialmente porque el control de gastos suponía egresos por indemnizaciones y ponerse al día con los pagos pendientes.

Varios de estos problemas encontraron solución en una millonaria inyección estatal por \$ 121 millones y otros se controlaron mediante lo que Interdin llama 'plan estratégico de negocios'.

Ayuda de uno y otro lado, que ha hecho reflotar al Pacífico a un elevado costo fiscal y cuya permanencia en el sistema financiero se debe a razones políticas y regionales antes que económicas, pues resultaba más barato cerrar al banco en lugar de seguirle entregando recursos públicos.

Tres años de drenaje de recursos públicos

Bajo diversas figuras legales y operaciones de ingeniería financiera, el Pacífico lleva tres años drenando millonarios recursos al fisco para su supervivencia. Todo empezó en mayo de 1999, continuó en el 2000, se extendió en el 2001, volvió a necesitar auxilio público en el 2002 y, dado que todavía es un banco estatal, la historia de la entrega de dinero por parte del Estado podría aún no terminar.

La firma Interdin asegura que los \$ 121 millones de febrero/2002 serían los últimos, aunque la experiencia de las recientes quiebras bancarias lleva

El plan de Interdin

Roberto González, ejecutivo de Interdin y vicepresidente de finanzas del Pacífico, en conversación con GESTIÓN, señala que su firma está contratada para que lleve a cabo el proceso de reestructuración y saneamiento del banco, y lo ponga en manos privadas a la mayor brevedad.

En este esquema, los pasos apuntan a la entrada del equipo español de administración, que se efectuó en octubre del año pasado, y la ejecución del denominado 'Plan de Negocios', que se cumple en tres fases:

1) *Fase inmediata*: Reorganización del equipo directivo, formulación del esquema de gestión y adecuación del patrimonio. Esta fase quedó concluida el 28 de febrero del 2002, cuando el Pacífico fue capitalizado con \$ 121 millones por parte del Estado.

2) *Fase de estabilización*: Tiene tres grandes ejes; el uno, lograr el saneamiento de la cartera crediticia; el segundo, reestructuración de los costos operativos y de personal; y el tercero, relanzamiento del negocio bancario.

3) *Fase de consolidación*: Redimensionamiento de la estructura comercial del banco y planeación estratégica.

Según González, el Pacífico se encuentra de lleno en la fase de estabilización del banco, en la cual, la primera y más importante acción que se realiza es la recuperación de los créditos morosos, a través de la vía tradicional y la coactiva.

Los resultados en este tema todavía son muy limitados, pues según las estadísticas de morosidad de la Superintendencia de Bancos, la cartera vencida se encuentra en 37,4% de la cartera total (mayo/2002), porcentaje que todavía es exorbitante para cualquier banco y que da cuenta de los problemas estructurales que sigue atravesando el Pacífico.



Foto: María Cristina Garces.

"Pacífico recibirá una mala calificación de riesgo, pues fue evaluado a diciembre del 2001. Ahora la situación es otra, mucho mejor", dice Roberto González, vicepresidente de finanzas del Banco del Pacífico.

a ser muy escépticos ante tal afirmación, y más cuando altos funcionarios del único accionista del Pacífico, el Banco Central, son ex ejecutivos de ese mismo banco.

Antes de febrero de este año no eran pocos los indicadores del Pacífico que daban claras muestras de debilidad y hacían prever la quiebra de este banco.

Pero el aporte del Estado por \$ 121 millones (\$ 76 millones en efectivo y \$ 45 millones en bonos) cristalizado el 28 de febrero/2002, sirvió para cambiar el rumbo del Pacífico, aunque debe quedar claro que esto fue a costa de prácticamente dismantlar el Fondo de Liquidez (que es el 'colchón' para capear posibles crisis de liquidez de los

bancos operativos), y comprometer más la caja fiscal con deuda externa.

Por obra y gracia del auxilio estatal

La capitalización restituyó el alicaido índice de solvencia de 5,9% en enero/2002 (por debajo del exigido por Ley) a 39,4% en marzo y a más de 40% en abril; y no solo esto, sino que mejoraron sustancialmente otros indicadores.

La millonaria ayuda del Estado resultó tan crucial, que es reconocida por la misma Interdin. A juicio de Roberto González, ejecutivo de esa firma española y vicepresidente de finanzas del Pacífico: "sin la capitalización del Estado habría existido banco solo por

unos pocos meses más, finalmente se hubiese decretado la iliquidez del Pacífico, porque por un lado no entraba dinero y, por otro, no se podía prestar ni pagar los gastos. El desenlace habría sido cerrar el banco".

• Liquidez mejoró

Desde que el Pacífico recibió los \$ 121 millones del Estado, ha empezado a mejorar su liquidez, la cual a mayo/2002 se ubica en el 21,8% medida como fondos disponibles / depósitos hasta 90 días, es decir que si los depositantes quisieran retirar todo su dinero, el Pacífico les podría entregar de inmediato y en efectivo el 21,8% del monto total.

El aporte estatal ha permitido que disminuya la brecha existente entre el Pacífico y los bancos privados, que a mayo/2002 tenían una liquidez de 38% (Gráfico 1).

Fondos disponibles/ depósitos hasta 90 días

Gráfico 1



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Sin la capitalización del Estado habría existido banco sólo por unos pocos meses más. El desenlace habría sido cerrar el Pacífico.

• **Ineficiente hasta que recibió el dinero público**

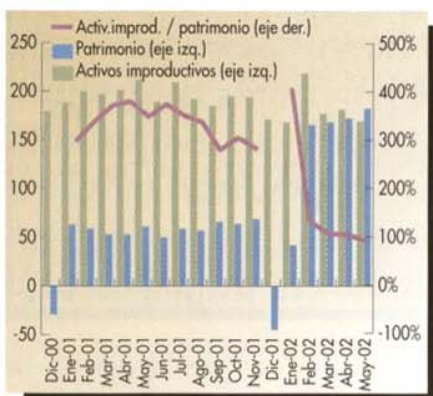
El índice activos improductivos respecto al patrimonio es clave para dar pistas respecto a la eficiencia o ineficiencia en que incurre una institución. Si bien el índice 'ideal' es aquel que bordea el 100%, pocas instituciones logran este nivel.

En el caso del Pacífico, durante todo el 2001 y parte del 2002 los activos improductivos / patrimonio se mantuvieron en niveles exorbitantes y casi inmanejables que llegaron a superar el 400%, los más altos de toda la banca abierta que prácticamente duplicaron los registros de la banca privada.

Solo cuando el Pacífico recibió el auxilio estatal, al inyectarle a su patrimonio los \$ 121 millones mencionados, el índice se transforma hacia el nivel ideal. De hecho, una reducción de 403% registrada en enero/2002 a 132% en febrero (luego de la capitalización), y a 92,9% en mayo, muestra la influencia del dinero público en la mejora del índice (Gráfico 2).

Activos improductivos y patrimonio (millones \$)

Gráfico 2



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Las tres preocupaciones de Interdin son redimensionar el banco, sanear la cartera y reducir los activos improductivos.

Interdin se encuentra en un proceso de venta de activos improductivos (terrenos, vehículos, camaroneras, etc), recaudando hasta el momento \$ 6 millones. Si bien es un esfuerzo, el mencionado monto resulta muy modesto para cambiar la alicaída eficiencia del Pacífico, pues basta considerar que en los reportes de la Superintendencia de Bancos los activos improductivos del Pacífico ascienden a \$ 169 millones (mayo/2002).

Dos variables clave en el limbo

• **Depósitos dudosos de regresar**

El Pacífico exhibe una lenta recuperación de los depósitos. Al parecer, está tardando más de lo que tenía previsto Interdin, reflejando lo difícil que resulta recuperar la confianza de los depositantes cuando una institución colapsa.

Ha transcurrido casi un año desde que se registró la caída más pronunciada de las captaciones (julio/2001, luego de la quiebra de Filanbanco), con una corrida por \$ 104 millones, y solo una parte de estos depósitos ha regresado hasta el momento.

En los siete meses que Interdin administra el banco, el retorno de depósitos es por \$ 43,3 millones (comparativo oct/2001 vs. mayo/2002), de los cuales la mayoría lo hicieron este año, aunque en mayo/2002 se registra una disminución de \$ -4,3 millones. Los depósitos que retornaron son principalmente en cuentas corrientes y de ahorro, las que al menor sacudón sin duda pueden volver a fugar (Gráfico 3). La meta de los españoles es lograr \$ 80 millones de crecimiento de depósitos en el 2002. ¿Será que la podrán cumplir?

• **Sin negocio en marcha**

La concesión de créditos tiene una marcada tendencia a la baja con una caída de \$ -33 millones (octubre/2001 vs. mayo/2002) (Gráfico 4), lo que según González, de Interdin, se debe a que esta es un "área en la que no está haciendo mucha presión, pues en un banco prestar es fácil pero recuperar es difícil. La meta es incrementar los créditos en el 2002 en \$ 60 millones".

Banco del Pacífico: depósitos (millones \$)

Gráfico 3



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Cartera de créditos (millones \$)

Gráfico 4



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Si bien la entrega de créditos a proyectos viables y bien garantizados es el objetivo de todo banco y no solo del Pacífico, no cabe restar importancia al hecho de que un banco tiene como papel fundamental la intermediación de recursos, algo que el Pacífico ha dejado muy de lado al menos por ahora; y que puede darse el lujo de hacerlo por ser un banco que recibió el millonario auxilio del Estado.

La posición de Interdin muestra la estrategia de 'sostener' el banco mas no incursionar en nichos de mercado o generar negocios vía entrega de créditos.

Los logros según Interdin

• **Control de gastos**

Uno de los mayores problemas que encontró Interdin al llegar al Pacífico,

fue una fuerte carga de gastos operativos y de personal. Antes de la llegada de Interdin, los egresos operacionales (que incluyen a los gastos de operación y los de personal) representaban 244,2% del margen financiero, que comparado con un 82% promedio de la banca privada, reflejaba el descontrol de los gastos que predominaba en el Pacífico.

Según Roberto González, han trabajado sobre 25 líneas críticas en lo relacionado con los gastos de operación y proyectan reducir el personal en 800 personas (aunque tal vez no sea necesario llegar a este número).

Las estadísticas de la Superintendencia de Bancos muestran que la eficiencia financiera (medida como egresos operacionales / margen financiero + ingresos ordinarios) se encamina hacia resultados positivos.

Índice de eficiencia financiera del Banco del Pacífico

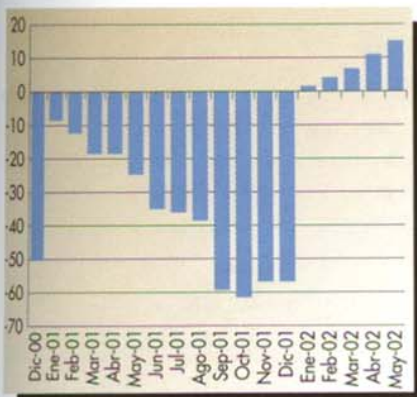
Gráfico 5



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Utilidades del Banco del Pacífico (millones \$)

Gráfico 6



Fuente: Superintendencia de Bancos.

El destino de las filiales

El Grupo Pacífico tiene una serie de filiales bancarias y no bancarias. Las primeras están constituidas por el Pacific National Bank de Miami y las *off-shore* de Panamá y Curazao. En el caso de estas dos últimas, Interdin ha emprendido un proceso de saneamiento para al final del año decidir cuál permanecerá dentro del grupo.

El Pacific National Bank es considerado por los españoles como 'la joya de la abuela' por ser un banco con licencia americana; además, al no existir urgencia de liquidez no tendrían la intención de venderlo.

Otra compañía importante es Mastercard, en la cual el Pacífico tiene una participación de 56%; y se está negociando con los accionistas minoritarios —dueños del 44%— la posibilidad de vender el 100% de las acciones.

Respecto a las filiales no bancarias, unas se fusionaron, otras están en plan de reestructuración, liquidación o han sido adecuadas para continuar en el mercado.

Desde marzo/2002, el egreso operacional representa menos del 100% del margen (73,4%), en mayo/2002 este indicador mejora a 66,3%, porcentaje que es inferior al 75,6% que registran los bancos privados (Gráfico 5).

En términos de eficiencia administrativa los indicadores no son tan positivos, pues el banco tiene una estructura sobredimensionada que debe ser reducida para asegurar que se encamina a la eficiencia.

• Las mayores ganancias

Un indicador que ha sido continuamente mencionado como positivo por la administradora Interdin, es la generación de utilidades.

Al 30 de mayo/2002, el Pacífico ha ganado \$ 14,9 millones, cifra que según la proyección de los españoles llegaría hasta \$ 22 o \$ 24 millones al finalizar este año (Gráfico 6). Las ganancias del Pacífico son las mejores de toda la banca operativa y superan cualquier utilidad de los privados considerados individualmente (el Banco del Pichincha, que es el mayor ganador privado con \$ 9 millones, está alejado en \$ 5,9 millones de la cifra lograda por el Pacífico).

Si bien las ganancias del Pacífico son halagadoras para la administración, no deja de preocupar la com-

posición de las mismas, pues según las cifras de la Superintendencia de Bancos estas provienen en gran medida de la cuenta 'ingresos extraordinarios', que, como su nombre indica, no corresponden al desenvolvimiento propio de la actividad bancaria. Este rubro representa un exagerado 26,3% de las cuentas acreedoras, mientras que en la banca privada los ingresos extraordinarios representan en promedio apenas el 4,8% de las cuentas acreedoras.

Así mismo, los intereses ganados aportan solo una tercera parte (30,4%) de las cuentas acreedoras, cuando en los privados son el 61,3%.

Entonces, surge la pregunta: ¿cómo logrará el Pacífico esas jugosas utilidades cuando se agoten los ingresos extraordinarios?

Otros rubros que aportan a las ganancias del banco son las utilidades generadas por la valuación de inversiones y por la venta de títulos valores.

Por el lado de las cuentas deudoras, los gastos de personal y de operación tienen pesos inferiores a los de la banca privada, lo cual es positivo. El peso de los intereses pagados es bajo ante la dificultad de concretar captaciones y han logrado buenos resultados a través del reverso de provisiones, lo que responde a la venta de activos improductivos.

Nada ni nadie hará que paguen los morosos

Un pilar fundamental que todavía está pendiente en el Pacífico es la recuperación de cartera.

Los indicadores de la Superintendencia de Bancos dan cuenta de una cartera vencida que representa el 37,4% de la cartera total (mayo/2002), porcentaje elevado a todas luces, y más aún si se lo compara con el índice promedio de la banca privada que se encuentra en 7,4% (Gráfico 7).

Según la misma entidad de control, los créditos morosos del Pacífico, 'en monto', llegan a \$ 103 millones frente a una cartera de \$ 276 millones (mayo/2002).

Interdin admite que el cobro es lento, y añade que la recuperación del 100% de una cartera dañada de un banco es imposible. En el caso del Pacífico, hay deudas que se arrastran por más de tres años, garantías mal dadas, operaciones mal estructuradas, y "hubo falta de rigor en la concesión de algunos créditos", por lo que finalizar este proceso con una recuperación entre el 65% y 70% es considerado un éxito por Interdin, pues el restante 30% o 35% habrá que darlo por perdido.

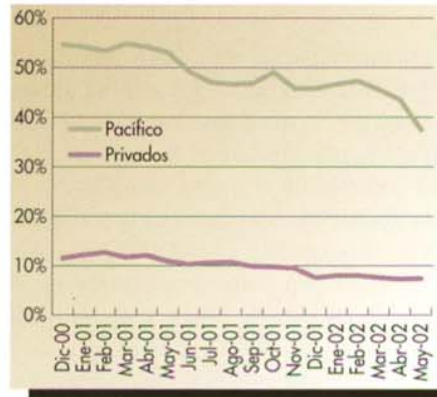
Porcentaje que suena razonable al hablar de recuperación luego de una crisis, pero que representa millones de dólares, que serán 'regalados' sin beneficio de inventario a algunos avivatos, y que pudieron y debieron servir para educación, salud o cualquiera de las múltiples necesidades apremiantes de la población.

A pesar de que se trata de un banco público, y que Interdin acepta que no se recuperará la totalidad de las deudas, la administración no accedió a proporcionar la lista de los morosos, lo que habría transparentado la información respecto a los nombres, monto adeudado y situación del crédito impago. Esto atenta contra los intereses de los ecuatorianos, que son los dueños de esa institución.

La meta de morosidad de los españoles es de 28% a 30% al finalizar el 2002, porcentaje que si bien es infe-

Cartera vencida / cartera total: Banco del Pacífico y bancos privados

Gráfico 7



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Queda la duda respecto a la continuidad del tan publicitado saneamiento. Lo que está en juego es dinero de toda la población.



rior al actual muestra que en el Pacífico todavía está muy lejos el saneamiento de la cartera, así como también está muy lejos de ser un banco fortalecido cuando uno de sus pilares está muy alicaído.

¿La venta?... Más un anuncio que una realidad

Según el cronograma acordado con los organismos internacionales en el último trimestre de este año debería iniciar la contratación del banco de inversión que se encargará de la venta del Pacífico, para que en primer trimestre del próximo año inicie el proceso.

¿Será esto posible? En opinión de González, de Interdin, el Pacífico no es un banco atractivo para la venta por el momento, "necesita al menos 12 a 16 meses más (finales del 2002 para terminar el saneamiento".

Saneamiento que a la luz de las estadísticas está lejos de concluir; y no solo eso, sino que en las actuales condiciones el precio de venta de esa institución no cubrirá los millonarios recursos invertidos por el Estado durante más de tres años.

Además, la crisis que atraviesan actualmente las economías latinoamericanas hace cada vez más difícil que exista algún interesado extranjero en adquirir el Pacífico.

Interdin termina su contrato de administración el 15 de octubre de este año; el Banco Central —único accionista del Pacífico— será el que determine la continuidad del proceso emprendido. Por ahora, la visión con la cual se ha administrado el banco es de corto plazo, falta mucho por definir para hablar de un plan de mediano plazo.

Así que queda flotando la duda respecto a la efectiva conclusión de la tan publicitada reestructuración y saneamiento del Pacífico, duda que tiene tintes de indignación pues como ha sido costumbre de las autoridades en la "solución" de las crisis financieras, el dinero que ha sido entregado a ese banco y que está en juego en su refloje es del Estado, es decir, de toda la población. **G**