

Banco del Pacífico

Ahora sí más pacífico y más banco

< POR VANESSA BRITO >



Hace tres años y medio era difícil creer que el Banco del Pacífico pudiera reflotar; sin embargo, los resultados actuales muestran una institución saneada, que superó la crisis y se volvió económicamente atractiva. La recuperación ha llegado a tal punto que a bancos nacionales y extranjeros les ronda la idea de comprarlo. Pero esta recuperación también le ha puesto en la mira de quienes andan a la caza de botín político, lo que, de suceder, echaría al traste tanto los millonarios recursos que el Estado ha invertido en la rehabilitación del banco como los lineamientos técnicos de la actual administración.

Ilustración: Marco Chamorro / Sesos.

RECUADRO 1

PACÍFICO, UN BANCO EN QUIEBRA EN 2001

- Visto del lado del activo, el banco tenía a diciembre 2001 una cartera vencida equivalente a 46% de la total, cuando el promedio de la banca se encontraba en 12%. La cobertura de provisiones era baja y existía un elevado porcentaje de activos improductivos.
- En el pasivo, los depósitos apenas sumaban \$ 247 millones, monto insignificante para el tamaño del banco y además concentrados 86% en depósitos a la vista.
- No tenía el patrimonio mínimo legal exigido para mantener el índice de solvencia.
- Se trataba de un banco ilíquido, que no obtenía el margen financiero que cubriera el enorme gasto operativo.
- En definitiva, era un banco que arrojaba millonarias pérdidas con serias dificultades para continuar abierto.

“Tiempo y paciencia” eran dos palabras constantemente mencionadas por el alto ejecutivo español **Roberto González**, cuando GESTIÓN lo entrevistó en abril de 2002 (ver N° 97), a seis meses de haber asumido la administración del Banco del Pacífico como parte del equipo de la firma española Interdin, a la cual se le delegó la compleja tarea de rescatar al banco de la quiebra, firma que estuvo al frente de la entidad solamente un año.

En ese entonces resultaba difícil dar crédito a la intención de sanear el banco, sobre todo tras la experiencia vivida con otras instituciones financieras como el Progreso, La Previsora y Filanbanco. Se trataba de un banco en crisis, en poder del Estado y en permanente duda, por lo que se convertía en constante foco de rumores. Reflotar al Banco del Pacífico requirió no solo de una administración técnica y sin influencia política sino también de una millonaria inyección de recursos públicos por \$ 121 millones, que sirvieron para su capitalización un 28 de febrero de 2002.

Tras la capitalización, el Pacífico emprendió agresivamente varios “Planes de Negocios” diseñados por la administración internacional para ponerlo en la “rampa de la privatización”. Las medidas tomadas se resumen en la racionalización de la plan-

tilla, el saneamiento de activos improductivos, el mejoramiento de la estructura de pasivos del banco, la reducción de gastos operativos, el redimensionamiento del grupo financiero, la adecuación patrimonial y la potenciación del negocio bancario. Y que esas medidas, consistentemente aplicadas, han dado resultados, se demuestra al revisar la situación del Pacífico a diciembre de 2004, lo que se presenta a continuación.

REPUNTE DE DEPÓSITOS

La expansión de los depósitos ha sido uno de los puntales para sostener al Banco del Pacífico: estos pasaron de \$ 247 millones en diciembre de 2001 (a dos meses de administración internacional) a \$ 646 millones en diciembre de 2004, lo que representa un crecimiento de 162% en tres años de administración. Los depósitos a la vista fueron los que reaccionaron más rápido, aunque desde mediados de 2003 y durante 2004 el Pacífico logró también un acelerado ritmo de crecimiento de los depósitos a plazo (Gráfico 1).

SANEAMIENTO DE LA CARTERA

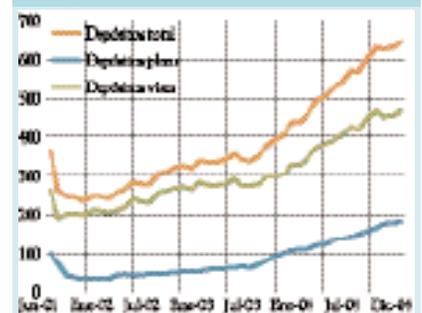
Una parte de los graves problemas que atravesó el Banco del Pacífico estaba explicada por la excesiva exposi-

ción al riesgo. La morosidad de la cartera, que, como se indica en el Recuadro 1, se encontraba en niveles exorbitantes de 46% en diciembre de 2001, disminuyó a 19% en diciembre de 2004, mejor indicador que el de tres años antes pero todavía elevado respecto al comportamiento promedio del sistema.

A decir de Roberto González, vicepresidente ejecutivo del Banco, la institución tendrá que convivir con estos niveles de morosidad por algún tiempo más, dado que la cartera vencida incluye cartera problemática que viene de la época de crisis y que representa alrededor de \$ 22 millones en créditos vinculados de muy difícil recuperación, los que generan distorsiones respecto al comportamiento de la nueva cartera otorgada desde noviembre de 2001 bajo la administración internacional. Según las estadísticas proporcionadas por la institución, la morosidad de esta cartera nueva es de apenas 0,24%, uno de los mejores niveles de la banca.

EL BANCO DEL PACÍFICO LOGRÓ QUE CREZCAN SUS DEPÓSITOS (MILLONES \$)

GRÁFICO 1



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

La concesión de créditos se mantuvo durante dos años en niveles moderados hasta lograr una estructura racional de la cartera, pues en un banco prestar es fácil pero recuperar es muy difícil. A partir de 2004, el Banco del Pacífico retomó su rol de intermediario de recursos intensificando la canalización de créditos hacia proyectos viables, e incluso presionó al resto del sistema a mejorar las tasas de los cré-

ditos para vivienda. La cartera creció de \$ 320 millones en diciembre de 2001 a \$ 388 millones en diciembre de 2004, equivalente a una tasa de 21% en tres años (Gráfico 2).

CONTROL DEL GASTO Y MAYOR PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO

La administración internacional dio un giro a los gastos operativos y de recursos humanos del banco, de índices inmanejables a niveles que son cubiertos por el margen financiero. Según los registros de la institución, la plantilla disminuyó de 2.086 personas en octubre de 2001 a 1.076 empleados en diciembre de 2004, es decir que se desprendió de casi la mitad del personal. A esto se sumó una racionalización de los procesos operativos. El ahorro combinado en ambos rubros superó los \$ 25 millones.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

La composición del activo también muestra cambios importantes. El Banco del Pacífico emprendió desde 2002 un proceso ordenado de venta de activos improductivos, esto es, terrenos, vehículos, camaroneras, empresas, entre otros, que llevó a disminuir el activo improductivo de 42% en octubre de 2001 a 16% en diciembre de 2004. De ahí que el activo productivo, que apenas representaba 38% del activo total en octubre de 2001, se elevara a 77% en diciembre 2004, un notable cambio que no se observa en ninguna otra institución del sistema financiero nacional (Cuadro 1).

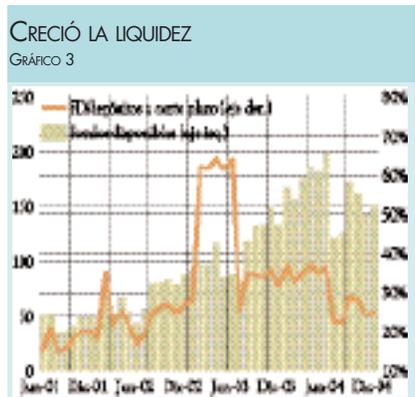
BANCO RECUPERÓ LIQUIDEZ

Una vez que el Estado inyectó recursos frescos y se detuvieron los retiros de depósitos y los rumores contra el banco, hubo oportunidad de recuperar la liquidez. Los fondos disponibles mejoraron de \$ 48 millones al cierre de 2001 a \$ 152 millones al cierre de 2004. El índice de liquidez también cambió de 20% a 25%, medido como fondos disponibles / depósitos a corto plazo (Gráfico 3). Estos índices dan cuenta de un importante colchón de liquidez para enfrentar posibles situaciones de inestabilidad del entorno o del propio banco, lo que aporta a generar tranquilidad en los clientes.

EL RESULTADO FINAL: MILLONARIAS GANANCIAS

La recuperación de los principales índices del banco ha dado como resultado final un vuelco: de tener pérdidas por \$ 85,4 millones en 2001 a registrar ganancias que bordearon los \$ 13 millones al cierre de 2004, ubicándolo en cuarto lugar por generación de utilidades entre los bancos que operan en el sistema financiero nacional (Gráfico 4).

Las cifras dan cuenta del rescate de un banco prácticamente quebrado hacia una institución reestructurada, saneada y sobre todo económicamente



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

atractiva con buenas posibilidades de volver a manos privadas, sin generar pérdidas importantes al Estado e incluso con la opción de producirle algún rédito.

Hoy por hoy, el único accionista del Pacífico es el Banco Central, es decir que pertenece a todos los ecuatorianos. Desde esta perspectiva, y tras haber sido rescatado con recursos públicos, corresponde a la sociedad exigir que el manejo de este banco se mantenga bajo principios técnicos y

MAYOR ACTIVO PRODUCTIVO (MILLONES \$)

CUADRO 1

Activo	Oct-01	Dic-04	Variación
Productivo	38% 186	77% 659	473 254%
Improductivo	42% 205	16% 138	-67 -33%
Otros activos	20% 103	7% 63	-40 -39%
Total activo	100% 494	100% 860	366 74%

FUENTE: BANCO DEL PACÍFICO.

< EL BANCO DEL PACÍFICO -PROPIEDAD DEL BANCO CENTRAL Y, POR TANTO, DE TODOS LOS ECUATORIANOS- DEBE SEGUIR SIENDO MANEJADO CON TÉCNICA Y LEJOS DE LOS APETITOS POLÍTICOS.

> lejos de las pretensiones políticas, que lo único que lograrían es llevarlo nuevamente al caos y con ello generar un nuevo sacudón al sistema financiero.

Lamentablemente, ya ha habido intentos de poner gerentes y nombrar funcionarios, para lo que se presiona al Banco Central. Es fácil colegir que esos intentos provienen de los sectores políticos que destituyeron a la Corte Su-

RECUADRO 2

¿Y LOS RECURSOS QUE LE PRESTÓ EL ESTADO?

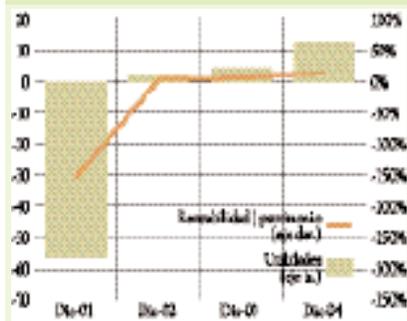
En febrero de 2002, el Estado hizo una última capitalización al Pacífico por \$ 122 millones, con lo que elevó el índice de solvencia de 5,4% en diciembre de 2001 (por debajo del índice de 9% exigido por la ley) a 39% en ese mes.

La Superintendencia de Bancos publicó el índice de solvencia del Banco del Pacífico en 13,5% a diciembre 2004, con lo que cumple con la exigencia mínima.

Según información proporcionada por el Banco del Pacífico, esta institución ha retornado al Banco Central \$ 73,5 millones en bonos y \$ 39 millones en efectivo como pago por los créditos de liquidez recibido por otras instituciones, lo que suma un total de \$ 112,5 millones, quedándole por devolver alrededor de \$ 10 millones.

DE ABUITADAS PÉRDIDAS A MILLONARIAS GANANCIAS

GRÁFICO 4



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

prema de Justicia en diciembre pasado y que son los mismos que no nombraron al Directorio del Banco Central con el propósito de que este entre en funciones "por el ministerio de la ley"... La pregunta del millón es si ese directorio tendrá resolución y carácter suficientes para defender esta propiedad de todos los ecuatorianos. Hasta ahora no ha pasado nada, pero hay que mantenerse vigilantes. 

MICROFICHA INTELIGENTE MONITOREA ANEURISMAS

Una "moneda" tan delgada como un papel y de apenas 10 milímetros de largo es capaz de descifrar las interioridades de un aneurisma aórtico abdominal.

El Dr. **Barry Katzen**, director del Baptist Cardiac & Vascular Institute, en Miami, puso en práctica de manera experimental un novedoso procedimiento para medir la presión del aneurisma aórtico abdominal a través de una microficha con "un tamaño aproximado al de una moneda de 10 centavos de dólar estadounidense, delgada como un papel". Esta microficha, implantada en el interior del aneurisma aórtico abdominal, es capaz de transmitir la lectura de la presión en forma inalámbrica a una pantalla en el consultorio médico.

Esta técnica, que toma entre 10 y 15 minutos, se puso en práctica experimentalmente a finales de 2004 en la mencionada entidad hospitalaria en un paciente con un aneurisma de 5.5 centímetros, que había sido tratado con un injerto endovascular (*stent-graft*) y se sometía a su primer chequeo de control. "Hasta el momento se trata de una técnica experimental, cuya aplicación en esta fase ha sido aprobada por la Agencia de Alimentos y Drogas de Estados Unidos para 70 pacientes", explica Katzen, investigador jefe del equipo a cargo del estudio que concluirá en los próximos meses. Agrega que hasta el momento las experiencias con los pacientes de la etapa experimental son positivas, pero precisa que aún falta tiempo para evaluar las implicaciones a largo plazo. La importancia del monitoreo se debe a que tras una operación de *stent-graft*, siempre existe el riesgo de un aumento de la presión que puede derivar en una ruptura fatal del aneurisma.

"Lo más probable es que se implante la microficha a todos los pacientes con el padecimiento y es posible que podamos extender su aplicación a otras áreas, como son los casos de congestión cardíaca", comenta en tono op-

timista el Dr. Katzen, cuyo hospital es uno de los centros líderes del tratamiento de aneurisma en el mundo. De aprobarse esta técnica, los pacientes con un injerto endovascular podrán acceder a una alternativa no invasiva y que resultará menos costosa que los exámenes por tomo-



El Dr. Barry Katzen (izquierda), fundador y director del Baptist Cardiac & Vascular Institute, pasa un detector sobre el abdomen del paciente Morton Perkins, de 73 años, para leer la presión interior del aneurisma aórtico abdominal.

grafía computarizada que se aplican actualmente en la etapa postoperatoria.

Un aneurisma puede aparecer en cualquier arteria del organismo, pero se produce de modo más frecuente en la aorta (la arteria mayor), especialmente entre el nivel de los riñones y el de las grandes arterias de las piernas (aneurisma de aorta abdominal). El aneurisma aórtico abdominal es causado por el debilitamiento de un área arterial, que va ensanchándose en forma de "globo" a medida en que la sangre fluye, de modo que si se incrementa demasiado existe el peligro de que reviente y sobrevenga la muerte instantánea.

Los aneurismas que se registran en la parte superior de la aorta (aneurisma de aorta torácica) son mucho más peligrosos que los abdominales, ya que tienen mayor tendencia a romper toda la pared de la arteria.

Este problema por lo general afecta a personas mayores de 60 años, con una incidencia cuatro veces mayor entre los hombres que en las mujeres. (L. Sánchez) 