NEPAI PROJECT
Nicaragua Economic Policy Analysis & Implementation

LA FUSION DEL BANADES, BANCO POPULAR Y BAVINIC
Profundización de las Reformas Estructurales en el Sistema Financiero
Informe Final

A Report by Dr Robert J Maushammer
Dr Dani Schydlofsky
Dr Julio E Revilla
Dr Armando Cáceres
Dr Luis A Suarez

Prepared under USAID Contract #524-0339-C-00-4015-00

January, 1995
Managua, Nicaragua

LA FUSION DEL BANADES, BANCO POPULAR Y BAVINIC

Profundización de las Reformas Estructurales en el Sistema Financiero

Armando Caceres
Robert Maushammer
Julio E. Revilla
Daniel Schydrowsky
Luis Suárez
Proyecto NEPAI
Diciembre 1994

Resumen Ejecutivo

- 1) En los últimos años, dentro del marco general de reformas estructurales en la economía nicaraguense, se han introducido algunos cambios en las reglas de juego del negocio financiero en favor de un clima de mayor competencia y de mayor participación de capitales privados en el financiamiento de la actividad productiva
- 2) Este proceso incluyó un saneamiento incompleto de la cartera del BANADES y un cambio supuestamente profundo de sus políticas crediticias. Sin embargo, el comportamiento de la cartera de este y otros bancos estatales hasta la fecha ha constituido un elemento distorsionante para el funcionamiento de un mercado financiero realmente competitivo y eficiente
- 3) La situación actual de crisis de algunas instituciones financieras estatales responde en parte a factores relacionados con el retorno a la estabilidad macroeconómica, la pérdida de la situación de privilegio que caracterizó sus operaciones en la década pasada, el impacto acumulado de errores de gestión, el sobre-dimensionamiento de su aparato administrativo, y la crisis de las instituciones administrativas y judiciales encargadas de asegurar el cumplimiento de los contratos financieros

- 4) Para resolver la crisis de solvencia que atraviesa el BANADES, se necesita una institución que funcione como un banco comercial, que busca la viabilidad de largo plazo en cada decisión gerencial
- 5) El problema financiero fundamental del BANADES es la calidad de su cartera. Los préstamos vencidos representan más del 50% de la cartera corriente y solo aproximadamente el 35% de la cartera vencida está provisionada
- 6) El Banco Popular muestra una situación menos grave que la del BANADES, pero no por ello saludable
- 7) De otro lado, el BAVINIC es un cuasi-banco en proceso de "reconstrucción". Antes que un banco, es una inmobiliaria que ejecuta programas de construcción de viviendas con fondos concesionales canalizados a través de FNI, así como de fondos provenientes del INSSBI. No compite con los demás bancos en la captación de recursos financieros del público. Contablemente, no presenta préstamos vencidos porque los libros están siendo reconstruidos de cero
- 8) De lo anterior es claro que la situación financiera de estos tres bancos no es realmente saludable. En consecuencia, solamente la fusión de estos bancos (tal como se encuentran actualmente) no va a producir ninguna mejora financiera significativa
- 9) El establecimiento de un banco fusionado con carácter comercial necesariamente requiere de la instalación de una gerencia profesional integrada por ejecutivos con larga experiencia bancaria, así como la autonomía del banco en relación a las necesidades políticas del gobierno
- 10) La fusión exitosa también precisa, además de cambios en la gerencia y el directorio, cuatro elementos estratégicos adicionales: un saneamiento financiero que incluya la reestructuración de pasivos, la recapitalización financiera, mejoras en la estructura organizativa, y mayor eficacia de la gerencia financiera y de créditos

11) Con el fusionamiento, se puede lograr ligeras mejoras en los indicadores. Por ejemplo, aumentar el grado de cobertura de los préstamos vencidos con la Provision de Reservas, así como mejorar la posición del capital en relación a los activos de riesgo

12) El desarrollo del banco fusionado en el sistema financiero en Nicaragua durante los próximos años habrá de centrarse más en el relanzamiento de los instrumentos y servicios financieros tradicionales, que en innovaciones financieras sofisticadas

13) La solución no se encuentra en establecer un banco de fomento. Un banco de fomento se sometería a los mismos reglamentos prudenciales de la Superintendencia de Bancos que guían las operaciones de todas las instituciones financieras. Un banco de fomento no puede arrojar pérdidas en sus actividades "sociales" sin mayores consecuencias, aún en el caso de que el Estado aporte cada año un subsidio directo para cubrir el déficit causado por sus actividades netamente sociales

14) Uno de los objetivos de la fusión es de concluir la etapa actual de una gestión bancaria insatisfactoria y de iniciar claramente una nueva etapa caracterizada por una reconocida y manifiesta mejora en la gestión

15) El cambio real en el entorno gerencial depende fundamentalmente de los incentivos que se establezcan para una gestión administrativa eficaz y eficiente. Es típico en empresas estatales que la gerencia opere en base a criterios de resultado afectados por consideraciones políticas, que pueden ir desde favores partidarios o personales a creación "populista" de puestos de trabajo

16) La introducción de un contrato de gestión por resultados permitiría establecer un sistema de incentivos para la gerencia con criterios objetivos de resultado establecidos antes de los hechos, con un mecanismo de evaluación pre-establecido e inclusive con un nivel de premios o castigos ligado a los criterios de resultado

17) La aceptación de una escala de calificación con premios y castigos, en este esquema, serían negociados entre el dueño (el gobierno) y la gerencia a contratarse. De esta manera se asegura que lo acordado sea razonable y factible y se mantenga la credibilidad. Este tipo de sistema está funcionando muy bien en un número diverso de países, tales como India, Korea, Pakistán, Rumania, etc.

I. Introducción

El sistema financiero en Nicaragua no escapó a la tendencia estatista y a la pérdida de credibilidad en los instrumentos financieros como resultado de la situación de inestabilidad y caos económico que caracterizó a la década de los ochenta. En los últimos años, dentro de un marco general de reformas estructurales, se han introducido algunos cambios en las reglas de juego del negocio financiero en favor de un clima de mayor competencia y de mayor participación de capitales privados en el financiamiento de la actividad productiva. Con estos cambios se buscó que el sistema financiero contribuyese al crecimiento económico al promover el ahorro doméstico y la asignación eficiente de recursos. Este proceso incluyó un saneamiento incompleto de la cartera del BANADES y un cambio supuestamente profundo de sus políticas crediticias. Sin embargo, el comportamiento de la cartera de los bancos estatales hasta la fecha ha constituido un elemento distorsionante para el funcionamiento de un mercado realmente competitivo y eficiente. Es por lo tanto indispensable continuar con los cambios estructurales en el sistema financiero, redefiniendo el rol y el comportamiento de estos bancos estatales.

El propósito de este documento es discutir la alternativa de la fusión del BANADES, Banco Popular y BAVINIC. Esta nueva institución, se llamará aquí "el banco fusionado", y a partir del cual se ofrecerán elementos estratégicos para lograr los cambios estructurales deseados. En la sección siguiente se plantean los objetivos de la fusión en un marco general que redefine el rol de la banca estatal en Nicaragua. En la tercera sección se expone en un balance consolidado la situación financiera de los bancos involucrados y sus implicancias para la creación de una nueva institución financiera y para el mercado financiero. En la cuarta sección se presentan los lineamientos generales y un ejemplo de contrato de gestión como instrumento de mejora de la performance del banco fusionado. En la sección quinta se plantean algunos conceptos de una estrategia para la revitalización del banco estatal fusionado.

Finalmente, se incluyen dos anexos en relación a las consideraciones sobre la coordinación de la fusión con agencias multilaterales, y a las tendencias mundiales en la organización de negocios financieros

II. Objetivos de la fusión: Un marco general para entender los problemas de reestructuración del sistema financiero nacional

La situación actual de crisis de algunas instituciones financieras estatales responde en parte a factores relacionados con el retorno a la estabilidad macroeconómica, la pérdida de la situación de privilegio que caracterizó sus operaciones en la década pasada, el impacto acumulado de errores de gestión, el sobredimensionamiento de su aparato administrativo, y la crisis de las instituciones administrativas y judiciales encargadas de asegurar el cumplimiento de los contratos financieros. Estos problemas han venido siendo enfrentados con resultados parciales, a pesar del importante apoyo otorgado por los organismos multilaterales.

La discusión anterior sugiere tres líneas de reflexión, en la definición de los objetivos de las políticas de reestructuración y saneamiento financiero:

- I La necesidad de contar con una buena definición de las funciones a ser asignadas al banco fusionado,
- II La necesidad, por ende, de contar con una buena definición del mercado objetivo acorde con las funciones que le sean asignadas, y
- III La necesidad de contar con una estructura organizativa acorde con las funciones que le sean asignadas.

Es importante considerar el empobrecimiento de la economía y el escaso desarrollo de los mercados de capitales -- como consecuencia de la situación de crisis política y económica de las últimas décadas. En este contexto, difícilmente podría

el banco fusionado desarrollar políticas agresivas o de reposicionamiento en el mercado financiero sirviendo a los mismos clientes o de introducción de nuevos instrumentos financieros. El desarrollo del banco fusionado en el sistema financiero en Nicaragua durante los próximos años habrá de centrarse más en el relanzamiento de los instrumentos y servicios financieros tradicionales, que en innovaciones financieras sofisticadas. Esta es una restricción que debe incorporarse en los planes de acción para la banca estatal.

Todo esto llevaría a una nueva estructura organizativa de las instituciones financieras estatales que mejor apoyaría de mejor manera al logro de los objetivos de la política de reestructuración financiera, que incluyen, entre otros, los siguientes:

- i Mayor participación del capital privado en la recapitalización de la economía,
- ii Reducción de la participación del Estado en el mercado financiero, y
- iii Mantenimiento del rol promotor del Estado en la generación de un clima de mayor competencia bancaria, democratización del crédito y financiamiento adecuado a los sectores productivos.

La apertura del mercado financiero a capitales privados responde a las primeras dos inquietudes, y los resultados que se vienen observando hasta la fecha son bastante alentadores.

Para resolver la crisis de solvencia que atraviesa el BANADES, se necesita una institución que funcione como un banco comercial, que busque la viabilidad de largo plazo en cada decisión gerencial. Esto implicaría un cambio fundamental en la actuación del BANADES. Implicaría mucho también para el sistema financiero nacional. En la actualidad, los altos costos de operación del BANADES, así como su posición de líder en el mercado le permiten la capacidad de imponer altos intereses sobre sus operaciones activas. Esto, a su vez, le permite obtener a la banca privada

los altos márgenes de diferencia entre la tasa activa y pasiva, ya que se limitan a seguir el patrón establecido por el BANADES. Son estos altos intereses, a su vez, los que limitan el acceso al crédito a un número reducido de clientes, que implica menos producción en la economía y menos competitividad interna y externa tanto para la producción nacional como en el sector bancario nacional. En esta situación, a pesar del creciente número de bancos privados, la banca comercial estatal y privada experimenta un comportamiento poco competitivo, lo que conduce al escaso desarrollo de nuevos servicios e instrumentos financieros que se ha visto hasta ahora.

El establecimiento de un banco fusionado con carácter comercial necesariamente requiere de la instalación de una gerencia profesional integrada por ejecutivos con larga experiencia bancaria, así como la autonomía del banco en relación a las necesidades políticas del gobierno, siempre que estas entren en contradicción con el manejo rentable del mismo. Si se quiere un verdadero banco, hay que tener verdaderos banqueros liderándolo. De igual modo, el directorio tiene que ser integrado por gente con profundos conocimientos de la vida económica nacional y del mundo financiero internacional.

La fusión exitosa también precisa, además de cambios en la gerencia y el directorio, cuatro elementos estratégicos adicionales: un saneamiento financiero que incluya la reestructuración de pasivos, la recapitalización financiera, mejoras en la estructura organizativa, y mayor eficacia de la gerencia financiera y de créditos. (No se recomienda la opción de una recapitalización basada en la inyección de dinero fresco por parte del Estado, para la cual sería necesario renegociar ciertas condiciones acordadas en el marco del ESAF. Más bien, se recomienda la opción de buscar nuevo capital a ser aportado por la cooperación internacional, que es la opción contemplada en el ESAF.)

Las otras instituciones financieras estatales como el Banco Popular y el BAVINIC tampoco muestran una situación de financiera saludable. Pero la

importancia de estos bancos dentro del espectro del mercado financiero es menor comparado con la del BANADES. El Banco Popular, por su tamaño y volumen de operaciones, es sólo comparable con los bancos privados que operan en el país, mientras que el BAVINIC no llega a constituirse realmente como un banco en la medida que no compete en la captación de depósitos de parte del público. Este se dedica básicamente a utilizar recursos del FNI (así como del INSSBI) para financiar programas de construcción de viviendas.

La alternativa de liquidar el BANADES ha enfrentado cierta resistencia por el rol que esta institución desempeña en el financiamiento al sector agropecuario y la descentralización del crédito a nivel nacional. Estas funciones corresponden más a la definición del tercer objetivo (rol promotor del Estado), que a una operación financiera rentable desde un punto de vista privado.

En este marco, una alternativa sería a considerarse es la opción de fusionar al BANADES con el Banco Popular y el BAVINIC, y dejar el BANIC aparte para preparar su eventual privatización. La fusión en sí no cambiaría mucho la situación financiera respecto a la que actualmente presenta el BANADES, pues los balances financieros de los otros dos bancos prácticamente serían absorbidos en la del primero. Sin embargo, la fusión lograría otros propósitos, como por ejemplo

1. Facilitar un cambio profundo en la política crediticia-financiera del nuevo banco estatal. Para empezar, la alta dirección de los actuales bancos estatales serían removidos de su cargo, para ser reemplazados por "caras nuevas" que vengan con buenos antecedentes como banqueros ejecutivos. También sería necesario una redefinición de las responsabilidades funcionales y administrativas de la estructura organizativa del banco, de tal manera que esto garantice la efectividad de la nueva política del banco. Los directorios también deben cambiarse al mismo tiempo.

- 11 Ganar reputación y credibilidad ante los agentes económicos del mercado financiero. Esto se lograría más fácilmente después de realizar los cambios descritos en el primer punto. Este nuevo objetivo es importante para terminar con la mala costumbre, fomentada en la década de los 80, de no pagar los préstamos.
- 111 Facilitar el proceso de reducción del tamaño de la nueva institución financiera estatal. Actualmente existe un exceso del personal en relación al volumen de operaciones, en desmedro de la eficiencia productiva, tal como se aprecia en los elevados costos de operación. De otro lado, el nuevo banco fusionado internalizaría muchos de los costos de servicios administrativos y de información que pueden ser compartidos, reduciendo los requerimientos de personal y de recursos físicos.
- iv Aprovechar las economías de escala en la provisión de servicios. El nuevo banco, en su nueva estructura organizativa, podría implementar el tipo de operaciones financieras de los bancos fusionados. En tal sentido se estaría racionalizando la estructura de las sucursales, de un lado, ampliando la cobertura los servicios en el mercado financiero nacional, y de otro lado, reduciendo la necesidad de contar con sucursales adicionales y eliminando la duplicidad de servicios.
- v Permitir una ligera recapitalización indirecta del nuevo banco. La situación relativa en relación al capital del Banco Popular y el BAVINIC es mejor en estos dos bancos que en el BANADES, pero al ser fusionados, estas prácticamente se diluyen en la situación del banco más grande. De otro lado, los activos fijos están claramente subvaluados. Se podría aprovechar el momento de la fusión para permitir una revaluación de activos en línea a los precios de mercado actuales y de

esa manera producir una recapitalización adicional. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta que una recapitalización sin fondos nuevos sólo permitiría relajarse el limitante prudencial de la razón entre préstamos y capital, dejando inalterado el limitante que presenta la falta de liquidez.

Se ha mencionado en algunos círculos que el propósito principal de la fusión de estas tres instituciones financieras estatales sería el establecimiento de un banco de fomento, con finalidades a la vez sociales y financieras. En la medida que el tenor de esta idea es que le convendría más al país tener un banco de fomento que un banco comercial porque un banco de fomento no tiene que buscar la viabilidad comercial en todas sus actividades. Esta idea está equivocada. Un banco de fomento se sometería a los mismos reglamentos prudenciales de la Superintendencia de Bancos que guían las operaciones de todas las instituciones financieras. Un banco de fomento no puede arrojar pérdidas en sus actividades "sociales" sin mayores consecuencias, aún en el caso de que el Estado aporte cada año un subsidio directo para cubrir el déficit causado por sus actividades netamente sociales. En resumen, el gobierno como propietario del banco, tiene que tomar la decisión de operar un banco en vez de una agencia de asistencia social a los productores del país. Hay que tomar en cuenta, primero, si efectivamente el Estado tiene los recursos suficientes para las aportaciones anuales y, segundo, si le conviene al Estado entrar en un compromiso de esta naturaleza. Los montos requeridos quedarán incógnitos hasta que se defina los programas a ser subsidiados y se cuantifiquen los subsidios necesarios. También hay que tomar en cuenta los posibles efectos perjudiciales sobre el resto del sistema nacional financiero si un banco de fomento les quita terreno a los bancos privados y a las demás instituciones financieras ya establecidas o por establecerse en el futuro. Sería una lastima troncar la constitución o el crecimiento de entidades financieras especializadas, como las compañías de seguros, que podrían llegar a proveer grandes cantidades de capital, especialmente capital de largo plazo.

III. Balance consolidado de la fusión de bancos¹

El problema financiero fundamental del BANADES es la calidad de su cartera. Los préstamos vencidos representan más del 50% de la cartera corriente y solo aproximadamente el 35% de la cartera vencida está provisionada. Visto desde otro ángulo, los préstamos vencidos representan 6.6 veces el capital pagado del banco, y los activos de riesgo (definidos como el total de activos menos las disponibilidades) son más de 22.2 veces el capital, cuando la proporción normal es de 12 a 1. De otro lado, los gastos administrativos en términos anuales representan 4.7% del total de activos, lo cual es bastante alto. En un banco eficiente ese porcentaje debería ser de aproximadamente 1%. Ello demuestra el sobre-dimensionamiento del banco en relación a su nivel de operaciones.

El Banco Popular muestra una situación menos grave que la del BANADES, pero no por ello saludable. Por ejemplo, los activos de riesgo son 1.6 veces el capital pagado y los préstamos vencidos son 2.4 veces dicho capital (teniendo sólo el 52% de ellos provisionado). Sin embargo, demuestra más ineficiencia que el BANADES en los gastos administrativos, ya que estos representan un 8.4% de los activos totales, contra 4.7% en el BANADES.

De otro lado, el BAVINIC es un cuasi-banco en proceso de "reconstrucción". Antes que un banco, es una inmobiliaria que ejecuta programas de construcción de viviendas con fondos concesionales canalizados a través de FNI, así como de fondos provenientes del INSSBI. No compite con los demás bancos en la captación de recursos financieros del público. Contablemente, no presenta préstamos vencidos porque los libros están siendo reconstruidos de cero. En realidad, existe una gran

¹ Las cifras mencionadas en esta sección corresponden a los estados financieros al final de Setiembre de 1994 (excepto para el BAVINIC, que corresponde al final de Octubre). Los indicadores que usan los flujos fueron reajustados proporcionalmente para reflejar niveles anuales.

cartera "perdida", que esta siendo recuperada paulatinamente e incorporada contablemente al Patrimonio Así, en los primeros diez meses del año, el BAVINIC ha logrado recuperar un total de 22 millones de Córdoba El BAVINIC estima que aún tiene un potencial de recuperación de 54 millones de Córdoba de cartera correspondiente al mismo BAVINIC y de 42 millones de Córdoba pertenecientes al desaparecido Banco Inmobiliario Es por ello que no es sorprendente que los activos de riesgo reconocidos contablemente del BAVINIC representen solo 9.3 veces el capital pagado Sin embargo, los costos de operación demuestran una gran ineficiencia, mucho mayor que el BANADES y el Banco Popular Así, los gastos administrativos significan un 106.5% de los ingresos totales, mientras que en los otros dos bancos los gastos operacionales están alrededor del 28% Es como si casi el 70% de la cartera "recuperada" hubiese servido para financiar los gastos de operación

De lo anterior es claro que la situación financiera de estos tres bancos no es realmente saludable En consecuencia, solamente la fusión de estos bancos (tal como se encuentran actualmente) no va a producir ninguna mejora financiera significativa La fusión debe servir para introducir los cambios necesarios con la finalidad de lograr los objetivos planteados al final de la sección anterior Además, contablemente, la fusión de estos bancos refleja una situación similar a la del BANADES, debido al gran tamaño de éste en relación a los otros dos Así, los activos combinados del Banco Popular y el BAVINIC representan sólo el 25% de los activos del BANADES, en tanto que medidos en términos del total de la cartera corriente sólo llegan al 17% A pesar de ello, se puede lograr ligeras mejoras en los indicadores Por ejemplo, aumentar el grado de cobertura de los préstamos vencidos con la Provisión de Reservas, así como mejorar la posición del capital en relación a los activos de riesgo Esto último podría tener un factor positivo adicional si después de la fusión se continua con la iniciativa del BAVINIC de lograr la recuperación de la cartera "perdida" Por último, como ya se mencionó en la sección anterior, este banco

fusionado podría reducir los costos de operación por las economías de escala intrínsecas a la fusión

BALANCE DE LOS BANCOS ESTATALES DE LA FUSIÓN
(Saldos al 30 de Setiembre de 1994) 1/

	BANADES	POPULAR	BAVINIC	TOTAL
Disponibilidades	186,877	34,509	11,113	232,498
Préstamos Mon Nac corto plazo	480,502	52,760	0	533,262
Préstamos Mon Nac largo plazo	632,053	129,851	11,425	773,330
Préstamos vencidos	569,424	42,321	0	611,745
Provisión de reservas	(204,349)	(22,031)	(821)	(227,200)
Préstamos Mon Ext netos	61,489	0	0	61,489
Intereses netos	167,652	13,119	285	181,055
Muebles e inmuebles	17,206	10,264	14,554	42,023
Otros activos	191,930	55,756	174,634	422,320
TOTAL ACTIVOS	2,102,784	316,549	211,190	2,630,522
Depósitos en Mon Nac	438,282	124,172	0	562,454
Depósitos en Mon Ext	226,192	15,770	0	241,961
Otras exigibilidades	163,514	23,131	7,309	193,954
Prestamos del BCN	522,673	14,049	0	536,721
Préstamos del FNI	535,169	102,333	56,552	694,053
Préstamos otras entidades	41,697	4,557	28,484	74,737
Otros pasivos	88,929	14,944	97,364	201,236
Capital	86,330	17,595	21,480	125,405
TOTAL PASIVOS	2,102,784	316,549	211,190	2,630,522

1/ Excepto BAVINIC que corresponde al 31 de Octubre de 1994 En miles de Córdoba

BALANCE DE LOS BANCOS ESTATALES DE LA FUSION
(Estructura Porcentual de Activos y Pasivos al final de Setiembre de 1994)

	BANADES	POPULAR	BAVINIC	TOTAL
Disponibilidades	8 9%	10 9%	5 3%	8 8%
Préstamos Mon Nac corto plazo	22 9%	16 7%	0 0%	20 3%
Préstamos Mon Nac largo plazo	30 1%	41 0%	5 4%	29 4%
Prestamos vencidos	27 1%	13 4%	0 0%	23 3%
Provisión de reservas	-9 7%	-7 0%	-0 4%	-8 6%
Préstamos Mon Ext netos	2 9%	0 0%	0 0%	2 3%
Intereses netos	8 0%	4 1%	0 1%	6 9%
Muebles e inmuebles	0 8%	3 2%	6 9%	1 6%
Otros activos	9 1%	17 6%	82 7%	16 1%
TOTAL ACTIVOS	100 0%	100 0%	100 0%	100 0%
Depósitos en Mon Nac	20 8%	39 2%	0 0%	21 4%
Depósitos en Mon Ext	10 8%	5 0%	0 0%	9 2%
Otras exigibilidades	7 8%	7 3%	3 5%	7 4%
Préstamos del BCN	24 9%	4 4%	0 0%	20 4%
Préstamos del FNI	25 5%	32 3%	26 8%	26 4%
Préstamos otras entidades	2 0%	1 4%	13 5%	2 8%
Otros pasivos	4 2%	4 7%	46 1%	7 7%
Capital	4 1%	5 6%	10 2%	4 8%
TOTAL PASIVOS	100 0%	100 0%	100 0%	100 0%

I N D I C A D O R E S

	BANADES	POPULAR	BAVINIC	TOTAL
Préstamos vencidos / Capital	659 6%	240 5%	0 0%	487 8%
Prov reservas / Préstamos vencidos	35 9%	52 1%		37 1%
Activos - Disponibilidades / Capital	2219 3%	1602 9%	931 5%	1912 2%
Egresos administrativos / Activos	4 7%	8 4%	8 5%	5 5%
Ing finan - Eg finan / Préstamos	5 7%	6 7%	-23 0%	5 5%
Ingresos - Egresos / Activos	-0 7%	0 5%	-5 1%	-1 0%

ESTADO DE RESULTADO DE LOS BANCOS DE LA FUSION
(Para el periodo Enero-Setiembre de 1994) 1/

	BANADES	POPULAR	BAVINIC	TOTAL
Ingresos financieros	146,616 7	28,506 8	1,669 9	176,793 4
Ingresos no financieros	20,823 9	9 321 7	5,639 0	35,784 6
Mantenimiento de valor	87,151 3	21,146 0	0 0	108,297 3
Deslizamiento	18,131 4	3,129 7	3,080 9	24,342 0
Otros	0 9	6,199 8	3,575 4	9,776 1
TOTAL INGRESOS	272,724 2	68,304 0	13,965 2	354,993 4
Egresos financieros	96,689 8	19,379 6	3,856 8	119,926 2
Egresos no financieros	3,889 5	366 3	0 0	4,255 8
Egresos administrativos	74,501 1	19,872 2	14,872 6	109,245 9
Mantenimiento de valor	63,656 0	17,848 8	0 0	81,504 8
Deslizamiento	22,219 2	1,186 7	4,214 4	27,620 3
Saneamiento de cartera	21 081 8	8,352 5	0 0	29,434 3
Otros	2,278 7	4 8	0 0	2,283 5
TOTAL EGRESOS	284,316 1	67,010 9	22,943 8	374,270 8
RESULTADO	(11,591 9)	1,293 1	(8,978 6)	(19,277 4)

1/ Excepto para BAVINIC que corresponde al período Enero-Octubre de 1994 En miles de Córdoba

ESTADO DE RESULTADO DE LOS BANCOS DE LA FUSIÓN
(Como porcentaje de los ingresos totales)

	BANADES	POPULAR	BAVINIC	TOTAL
Ingresos financieros	53 76%	41 74%	11 96%	49 80%
Ingresos no financieros	7 64%	13 65%	40 38%	10 08%
Mantenimiento de valor	31 96%	30 96%	0 00%	30 51%
Deslizamiento	6 65%	4 58%	22 06%	6 86%
Otros	0 00%	9 08%	25 60%	2 75%
TOTAL INGRESOS	100 00%	100 00%	100 00%	100 00%
Egresos financieros	35 45%	28 37%	27 62%	33 78%
Egresos no financieros	1 43%	0 54%	0 00%	1 20%
Egresos administrativos	27 32%	29 09%	106 50%	30 77%
Mantenimiento de valor	23 34%	26 13%	0 00%	22 96%
Deslizamiento	8 15%	1 74%	30 18%	7 78%
Saneamiento de cartera	7 73%	12 23%	0 00%	8 29%
Otros	0 84%	0 01%	0 00%	0 64%
TOTAL EGRESOS	104 25%	98 11%	164 29%	105 43%
RESULTADO	-4 25%	1 89%	-64 29%	-5 43%

IV. El contrato de gestión como instrumento de mejora de gerencia

Uno de los objetivos de la fusión es el de concluir la etapa actual de una gestión bancaria insatisfactoria y de iniciar claramente una nueva etapa caracterizada por una reconocida y manifiesta mejora en la gestión. Para lograr esa transición visible se requiere de dos elementos: (a) un cambio real en el entorno gerencial del nuevo banco, comparado con sus predecesores², y (b) el conocimiento público de la nueva modalidad, para que inspire la debida confianza entre depositantes, clientes y el público en general.

El cambio real en el entorno gerencial depende fundamentalmente de los incentivos que se establezcan para una gestión administrativa eficaz y eficiente. Es típico en empresas estatales que la gerencia opere en base a criterios de resultado afectados por consideraciones políticas, que pueden ir desde favores partidarios o personales a creación "populista" de puestos de trabajo. Mientras los criterios de evaluación no se establezcan "ex-ante" y sean plenamente transparentes, subsiste el grave peligro de desvirtuar la gestión hacia la consecución de objetivos políticos o personales. La actual dirección del BANADES, por ejemplo, se precia públicamente en haber financiado la producción en una cantidad de manzanas de siembra, mas no en haber logrado una reducción de las pérdidas o el mayor cobro de la cartera morosa. De esta manera establece explícitamente los objetivos del banco como en aumentar la producción agropecuaria, dejando de lado la mejora de la rentabilidad, y la recuperación de créditos, por ejemplo.

El contrato de gestión permite establecer un sistema de incentivos para la gerencia con criterios objetivos de resultado establecidos antes de los hechos, con un

²Ademas, puede tambien usarse la oportunidad para cambiar las personas a cargo de la gerencia, encargandola a alguna cara nueva de impecable reputacion. Cabe anotar, sin embargo, que mas importante es un entorno de incentivos eficaz que una persona eficaz en un sistema no idoneo.

mecanismo de evaluación pre-establecido e inclusive con un nivel de premios o castigos ligado a los criterios de resultado. De esta manera, al final del periodo, la evaluación de la gestión se implementa de acuerdo con los criterios convenidos, medidos en la escala pre-convenida y se otorgan las primas o se cobran los castigos pre-especificados.

Vale la pena considerar un ejemplo. Para el banco fusionado, pueden considerarse como objetivos deseables los siguientes:

- 1) reducción de pérdidas
- 2) reducción del personal
- 3) reducción de cartera pesada
- 4) otorgamiento de crédito a la pequeña agricultura
- 5) provisión de servicio de transferencia de fondos

Si simplemente se enumeran estos objetivos, la evaluación correrá mucho riesgo de ser arbitraria. No es claro que se consideraría buena o mala gestión en cada caso, ni se sabría como comparar en importancia los diferentes objetivos. En consecuencia, se requiere definir para cada objetivo un rango de resultados con un puntaje de éxito. Se requiere también, determinar la importancia relativa de cada uno de los objetivos (sobre una escala de 100%). Así, hipotéticamente, se podría haber establecido un cuadro de evaluación de la calidad de la gerencia, de acuerdo a los siguientes criterios y puntos:

CUADRO DE EVALUACIÓN PARA EL AÑO 1995

OBJETIVOS	% \ Puntaje	0	25	50	75	100
Reducción de perdidas	55%	100 m	300 m	1 M	3 M	5 M
Reducción de personal	15%	100	300	500	800	1 m
Reducción de cartera pesada	15%	10%	20%	30%	40%	50%
Crédito agrícola	10%	100 M	150 M	200 M	250 M	300 M
Transferencias de fondos	5%	20 M	30 M	60 M	80 M	100 M

m = miles, M = millones

Nótese que la reducción de pérdidas es el objetivo más importante, mas no es exclusivo, con una ponderación de 55%. La generación de un sistema de transferencia de fondos también es importante, pero sólo llega al 5% en su importancia relativa

Ahora, con este cuadro, al final del año es posible calificar fácilmente los resultados de la labor gerencial. Supongamos, por ejemplo, que la pérdidas se hayan reducido en 4 millones, la reducción de personal haya sido mil, la cartera pesada se redujo en 30%, se dio crédito agrícola por 250 millones y se lograron transferir fondos por 100 millones. Entonces tendríamos el siguiente cuadro de resultado

Pérdidas	0 55	87 5
Personal	0 15	100 0
Cartera	0 15	50 0
Crédito	0 10	75 0
Transf	0 05	100 0
Promedio		83 125

Con este puntaje se le premia o castiga al gerente de acuerdo con lo convenido. Por ejemplo, puede haberse establecido que con un puntaje de 50 o menos, se despide al gerente, entre 50 y 75 no recibe ninguno premio, y encima de 75 recibe una

bonificación de \$10,000 por cada punto en que excede 75. En este caso, el gerente recibiría una bonificación de \$81,250, correspondiente a los 8 125 puntos en que excedió a 75.

Cabe anotar que es usual que la escala de calificación así como las primas y castigos son negociados entre el dueño (gobierno) y el gerente. De esta manera se asegura que lo acordado es razonable y factible y se mantiene credibilidad.

Este tipo de sistema está funcionando muy bien en un número diverso de países, tales como India, Korea, Pakistán, Rumania, etc.

V. Elementos estratégicos para la revitalización del banco estatal fusionado

La fusión de las tres instituciones financieras, más que una solución a los problemas que afligen a la banca estatal comercial, sobre todo el BANADES, representa una oportunidad para construir una nueva institución con funciones claramente establecidas y la capacidad profesional, que le permitiría al nuevo banco cumplir con su rol de promover la actividad productiva nacional en forma más eficiente.

Si tuviéramos que delinear una estrategia global para que el nuevo banco fusionado comience a funcionar en mejor pie con el que hasta hoy lo ha hecho la banca estatal, deberíamos distinguir entre los objetivos (o problemas a resolver), los factores limitantes (políticos y económicos) y las medidas a recomendar. En esta perspectiva, podemos señalar los siguientes:

Los principales problemas a resolver tienen que ver, en general con el incumplimiento de políticas y normas prudenciales, la existencia de una excesiva cartera morosa, la insuficiencia de reservas, la falta de liquidez, y la creciente dificultad en la captación de nuevos recursos del público.

Entre los factores políticos y de política económica que marcan la existencia de la banca estatal está la necesidad de tener un sistema financiero que apoye a la producción, y por otro lado la incapacidad del Estado de resolver los problemas financieros de la banca estatal

Finalmente, podemos establecer las que consideramos como las medidas a tomarse tanto por parte del gobierno como del banco a crearse

Por el Gobierno

- Fusionar los tres bancos y lanzar el nuevo banco integrado
- Cambiar la estructura directiva y gerencial
 - Nuevo directorio
 - Nueva gerencia con sólida experiencia ejecutiva banquera
 - Contrato de gestión con el ejecutivo principal
- Recapitalizar el banco fusionado
 - Buscar fondos externos
 - Adecuar el capital pagado
 - Inyectar fondos frescos para nuevos préstamos
- Limpiar las deudas cruzadas entre los bancos y otras entidades del Estado

Por el Banco

- Hacer cumplir las políticas y procedimientos internos existentes
- Refinar y mejorar las políticas y procedimientos internos y hacerlos cumplir
- Reducir los costos operativos
 - Racionalización de plazas
 - Ahorros en servicios administrativos/generales por la fusión
 - Implementación de contratos de gestión para jefes de departamento
- Hacer más realista su contabilidad
 - Saneamiento de cartera (revalorización de la cartera)
 - Revalorización de activos fijos a precios de mercado

- Adecuacion de reservas prudenciales y de indemnizaciones
- Instalar un sistema contable basado en centros de costo/ganancia
- Lanzar un programa que busca la venta de activos improductivos (edificios, etc)
- Implementar un programa de monetización de la cartera improductiva
- Mejorar el sistema de cobranzas/seguimiento de morosos
- Mejorar los servicios de información gerencial
- Mejorar el sistema de información operativa (esp sobre la cartera)

Anexo I. Las opciones de coordinación externa al llevar a cabo la fusión

La fusión de los bancos es un paso que el Gobierno está tomando porque está convencido de que este cambio estructural es necesario para el progreso del país. Esta acción unilateral tiene la ventaja de mostrar tanto la preocupación del Gobierno por la inaceptabilidad de la situación actual como su voluntad de tomar las medidas necesarias para llevar adelante el proceso de reestructuración. Se contribuye así al ambiente de confianza entre el Gobierno y las instituciones multilaterales (y bilaterales) con las cuales el país tiene compromisos en materia de política económica y de cambio estructural, poniendo en evidencia la seriedad del compromiso del Gobierno. Aunque no es el propósito fundamental de esta decisión, no se debe descartar la posibilidad de obtener alguna ventaja en las negociaciones con estas instituciones, dada la acción a tomar. En cualquier caso, le convendría al Gobierno el pensar cómo coordinar la medida con estas instituciones y la mejor manera de comunicársela.

Se presentan tres opciones básicas para proceder frente a estas instituciones:

- (a) Responder a la presión internacional
- (b) Acción unilateral comunicada pero no consultada
- (c) Acción unilateral comunicada pero también convenida informalmente

La primera opción es la que se evita al tomar esta acción unilateralmente. Es mucho mejor tomar unilateralmente una acción acertada, siguiendo los criterios que respondan a las necesidades del país, que esperar una iniciativa de afuera que quizás no tome en cuenta plenamente los mismos criterios nacionales. Al mismo tiempo, hay que reconocer que existe el riesgo de que el FMI y el Banco Mundial no reconocerán esta acción al revisar el progreso del programa.

En la situación actual, hay las dos opciones: la acción unilateral no consultada y la acción unilateral convenida informalmente con estas instituciones. En todo caso,

es preciso comunicar de antemano a estas organizaciones la decisión. Adicionalmente, la acción convenida presenta varios atractivos para el país.

La simple comunicación de las intenciones del Gobierno en esta materia evitaría la sorpresa que pudiera causar la llegada, en estas instituciones, de una noticia inesperada que trata de una acción tan importante. Independientemente de lo bueno o malo de esta decisión, la sorpresa podría ocasionar una molestia entre los funcionarios e incluso una reacción negativa. Además, dada que varias personas en estas instituciones sienten una cierta co-responsabilidad con el Gobierno por la buena marcha de un programa en que han invertido una parte de su reputación, sería aconsejable presentarles las razones por las cuales se tomó esta decisión.

Se puede utilizar la oportunidad de comunicar la noticia para fines constructivos. Por ejemplo, se podría presentar la noticia como parte de un pequeño resumen del estado de la ejecución de las reformas, como una consulta informal. En la misma comunicación, se podría hablar también de lo que, por falta de recursos, queda por hacer. El gobierno no tendría necesariamente que buscar un entendimiento específico para el futuro. Lo que se podría buscar más bien es un clima de comprensión en cuanto a lo que el Gobierno pretende hacer para avanzar con las reformas estructurales. En un momento en el futuro, cuando sea necesario contar con la mejor voluntad de las multilaterales se podría hacer referencia a las medidas tomadas para subsanar la situación de la banca estatal. Alternativamente, se podría buscar algo más concreto ahora como reconocimiento implícito e informal del valor de esta medida, quizás en la forma de considerar un aumento del nivel de recursos en un ERC III (con el Banco Mundial) o una meta cuantitativa menos difícil (con el Fondo Monetario).

Anexo II. Tendencias del negocio financiero a nivel mundial

En relación a la figura de la fusión de instituciones financieras estatales, es importante considerar las tendencias recientes del negocio financiero a nivel mundial y las lecciones que podrían extraerse para el caso de Nicaragua

Cambios en el negocio financiero a nivel mundial

A nivel mundial, en forma creciente las actividades de la banca comercial tradicional están siendo reemplazadas por instrumentos e instituciones no bancarios que otorgan el mismo servicio, pero a un costo menor para los usuarios. Los servicios tradicionales de banca comercial comprenden actividades como créditos, cuentas corrientes, depósitos a plazo, préstamos a empresas, préstamos sindicados, leasing, préstamos hipotecarios a empresas y personas y servicios de custodia. Así mismo, las empresas productivas han desarrollado sistemas de comunicación eficientes con los mercados de valores pertinentes, que les permiten colocar instrumentos representativos de deuda en forma directa.

Estos cambios han estado sustentados en los procesos de innovación, desregulación y desintermediación que han afectado a los mercados financieros. Las innovaciones, desarrolladas en respuesta a las alteraciones del entorno financiero, han tendido a transferir los riesgos en las posiciones financieras y a ampliar las opciones de crédito e inversión. La transferencia de los riesgos crediticios provoca el incremento relativo de los instrumentos financieros directos (desintermediación), y al surgimiento de operadores financieros no bancarios. Estos procesos han sido posibles por la revolución tecnológica en la computación y en las telecomunicaciones, que han permitido una mejor interrelación entre los sistemas financieros.

La innovación, entendida como capacidad creativa de la banca para ofrecer nuevos productos, ha erosionado la capacidad de regulación demostrando la ineffectividad de los esquemas tradicionales de supervisión bancaria. Esto ha llevado a plantear enfoques flexibles para las actividades de supervisión, encuadrados dentro de un marco de desregulación.

La respuesta de la banca comercial a estos procesos ha priorizado la diversificación de servicios financieros, con el objetivo de satisfacer en forma integral las necesidades financieras de empresas y personas. Esto ha llevado a redefinir en la práctica, lo que se entiende por actividad bancaria moderna.

En muchos casos, las nuevas actividades han llevado a la organización de holdings o conglomerados bancarios, o directorios que manejan un conjunto de instituciones con funciones financieras más especializadas. De esta forma, puede ofrecerse un producto financiero más completo al cliente tradicional de la banca, ya sea que se trate de una corporación o de una persona natural. La participación accionaria en instituciones autónomas a través del conglomerado, permite reducir los riesgos de la organización en su conjunto.

Algunos criterios para decidir operar como departamentos del banco, filiales o empresas independientes están referidos a la naturaleza de la actividad en que se este incursionando. En el caso de riesgos eminentemente bancarios y sus variaciones, se sugiere un esquema de banca múltiple, con las actividades de servicios dentro de la institución, a modo de departamentos. Para riesgos parecidos a los bancarios, pero que tienen una supervisión distinta a la de la banca, se recomienda una estructura de filiales, también llamada de banca mixta. Para riesgos financieros distintos al bancario, es conveniente adoptar una estructura de holding bancario, con patrimonios distintos que separan a las entidades que realizan estas actividades, pero vinculadas a través de una estructura común (el holding).

De esta forma, cualquiera que sea el servicio que el cliente solicite, puede ser atendido ya sea a través del banco o de sus empresas afiliadas. A diferencia de la forma como se viene operando actualmente, en que la solicitud del cliente es evaluada por diferentes departamentos, la nueva organización requiere de una sola evaluación. Esto permite reducir costos, al contar con un sólo nivel de información que servirá para detectar los potenciales costos de insolvencia del cliente. El manejo de la información o de administración puede hacerse recurriendo a sociedades dentro del mismo holding, especializadas en este tipo de servicios. De esta forma, se elimina la reiteración de actividades y procesos dentro de la organización y se aprovechan las redes de captación y distribución, que potencian la oferta de una gama más completa de productos. Los negocios que realiza el holding, aún cuando pueden resultar más complejos de evaluar, se apoyan en la mayor diversificación y el menor riesgo promedio de las operaciones.

El concepto de banca integral

La novedad en organización bancaria es el concepto de banca integral, que alude a la diversificación de actividades buscando entregar una atención integral al cliente. El concepto es una respuesta a la creciente pérdida de competencia en los negocios tradicionales bancarios y al aprovechamiento de las ventajas de especialización en algunas actividades no bancarias, que exigen cambios en la estructura organizativa. Así, la banca integral es una respuesta al proceso de desintermediación que ha forzado la reorientación de las actividades de la banca comercial.

Algunas estrategias adoptadas por instituciones bancarias en la línea de la banca integral han considerado

- I La diversificación de ingresos por la vía de involucrarse en actividades financieras que tradicionalmente no son bancarias, pero sí financieras, cuando las regulaciones lo permiten
- II La des-inmovilización de fondos a través de la *securitización* de parte de su cartera, con la finalidad de aprovechar en mejor forma su capital. La *securitización* permite a los bancos licuar sus préstamos e inversiones de largo plazo, ubicando oportunidades de inversión y fuentes de financiamiento, sin aumentar la exposición del banco
- III La generación de un mayor número de comisiones por concepto de servicios financieros tradicionales como cobranzas, tarjetas, asesorías, pagos, etc. Eventualmente el cobro de comisiones, puede llegar a ser tan importante como los intereses
- IV El control de los costos no financieros de operación y reorientación de los recursos humanos hacia la última etapa de la cadena de valor: las ventas. La tendencia actual indica que los recursos humanos capacitados deben ser destinados a labores de negocio

La introducción de la banca integral actualiza la discusión corriente a nivel de América Latina sobre la conveniencia de adoptar un esquema de banca múltiple. Este concepto alude a la posibilidad de que una misma institución desarrolle actividades de captación y colocación de recursos a corto y largo plazo, banca de inversión y servicios financieros no tradicionales.

La singularidad de la banca de inversión radica en que no capta dinero del público en forma convencional (como la banca comercial) y en que sus operaciones de crédito están restringidas a sus clientes, para el financiamiento de las operaciones y/o servicios que le son característicos. El portafolio de servicios ofrecidos por un banco de inversión incluye el análisis del negocio y del sector, investigación

económica, política y social, conocimiento de los mercados financieros, conocimientos legales, contables y tributarios y asesoría para inversión. Sus áreas de operación incluyen divisiones para consecución de capital, manejo de portafolios, consejería profesional y operaciones en los mercados de dinero y capitales.

Las instituciones de banca de inversión, funcionan como intermediarios especializados con actividades que incluyen operaciones en el mercado de dinero y de capitales, que cubren desde operaciones simples de intermediación (brokerage) hasta operaciones de suscripción de acciones y bonos ordinarios (underwriting). También desarrollan actividades de apoyo corporativo (como consultoría y asesoría, programas de reorganización de la estructura financiera de la empresa, desarrollo de instrumentos de financiamiento vía deuda o capital y estrategias para su colocación), adquisición de empresas, privatizaciones, fusiones y consolidaciones. Asimismo, pueden dedicarse al financiamiento de proyectos nuevos (project financing), liderazgo en sindicatos de prestamistas (loan syndication), intercambio de activos con diferentes plazos y condiciones de pago (swaps) y adquisición de empresas (leveraged buy outs).

Entre los servicios financieros no tradicionales, se incluye la incursión en actividades propias del mercado de capitales relacionadas con el manejo de fondos mutuos, la oferta pública o privada de valores, el corretaje de acciones, la emisión de bonos, operaciones en mercados futuros de monedas y tasas, administración de inversiones e intermediación financiera en general.

En lo que se refiere a servicios de comercio exterior, las nuevas actividades consideran en adición a las operaciones tradicionales (como cambios, corresponsalías, cobranzas y cartas de crédito), swaps de monedas y de activos financieros en diferentes monedas y con diferentes plazos de vencimiento. El concepto de banca integral contiene a los conceptos de banca múltiple y banca de inversión,

desarrollando con mayor detalle, las implicancias que éstos tienen sobre la organización de la empresa bancaria tradicional