



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

MBA Intensivo 2015

**ANÁLISIS DE UN MODELO DE FUSIÓN EXITOSO ENTRE TRES
INSTITUCIONES BANCARIAS DESPUÉS DE LA CRISIS.**

Crisis financiera en Uruguay en el año 2002.

por

LUCÍA RISSO

TUTOR: VERONICA FUNES

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al Sr. Alejandro Rovira que muy amablemente me permitió acceder a todo el material de planificación e implementación realizado para la apertura del Nuevo Banco Comercial, en el cual contribuyó con muchísimo esfuerzo y dedicación, así como a los colaboradores que contribuyeron a través de sus conocimientos y experiencias en el armado de mi trabajo: Alejandro Conforte, Edgardo Otero, Daniel Leoncini, Paul Elberse.

En segundo lugar, a mi familia, amigos y compañeros por el sostén y la paciencia que me ofrecieron durante todo el proceso de la maestría. También, a mi tutora Verónica Funes, por el apoyo brindado, su buena disposición y por guiarme en el desarrollo del trabajo.

Finalmente, quiero dedicar mi tesis a mis dos grandes amigos Celio Rodriguez Yarza y Beatriz Souza Reyes.

RESUMEN

En el período 2001 a 2002 Uruguay atravesó una de las mayores crisis económicas y financieras de su historia, que se inició como consecuencia de la devaluación del real en Brasil en 1999, y se extendió luego a la República Argentina, que ante una crisis de liquidez extrema determinó el cierre al retiro de depósitos, lo que se conoció popularmente como “Corralito”.

Esta crisis tuvo consecuencias devastadoras para el sector financiero Uruguayo que derivó en la liquidación de varias instituciones de intermediación financiera instaladas en el país.

En ese marco, a principios del año 2003, y como opción para solucionar la crisis instaurada, se desarrolló una operación sin precedentes en Uruguay y que se implementó en tiempo record: la fusión de tres bancos en liquidación, Banco Comercial, Banco La Caja Obrera y Banco Montevideo, creándose el Nuevo Banco Comercial SA.

El éxito de la fusión, quedó en evidencia posteriormente por el buen funcionamiento de la nueva institución bancaria creada, la que fue vendida en el año 2005 al grupo Advent International, quien luego la negociara, en el año 2010, al grupo canadiense Scotiabank por una cuantiosa suma, que superó los 300 millones de dólares.

En este análisis se describirá cómo fue llevado a cabo el armado de la planificación estratégica en las etapas pre-fusión y post-integración, que significó alinear actores complejos, como ser ahorristas, trabajadores, sindicato y gobierno. También, veremos cómo fue la implementación del Gobierno Corporativo en la nueva institución, a partir de las graves carencias en controles que se tenían y que fueron responsables de los fraudes cometidos a los bancos, generando una profunda crisis de liquidez. Su implementación tiene como fin minimizar los conflictos de intereses por los cuales quienes administran las compañías pueden menoscabar el valor de la empresa en detrimento de los accionistas minoritarios y los acreedores.

PALABRAS CLAVES

Nuevo Banco Comercial S.A. Banco Comercial S.A. Banco Montevideo. Banco la Caja Obrera. Crisis financiera uruguaya. Ley 17.613. Fortalecimiento del sistema bancario. Reestructuración bancaria. Planificación estratégica. Gobierno corporativo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN.....	7
I.1) <u>OBJETIVO DEL TRABAJO.....</u>	9
I.2) <u>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	10
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO.....	12
II.1) <u>FUSIONES Y ADQUISICIONES.....</u>	13
II.2) <u>RESTRUCTURACIÓN DE BANCOS.....</u>	16
II.3) <u>FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</u>	18
II.4) <u>IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....</u>	21
CAPÍTULO III-MARCO EMPÍRICO.....	25
III.1) <u>CASO DE ESTUDIO.....</u>	25
III.1.1) <u>INTRODUCCIÓN A LA CRISIS FINANCIERA DEL 2002</u>	25
III.1.2) <u>EL PROBLEMA.....</u>	29
III.1.3) <u>ALTERNATIVAS.....</u>	31
III.2) <u>EL PROCESO PRE FUSIÓN.....</u>	33
III.2.1) <u>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS.....</u>	33
III.2.1.1) <u>EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y DEL MERCADO.....</u>	33
III.2.1.2) <u>EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA.....</u>	35
III.2.1.3) <u>DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.....</u>	37

III.2.1.4) FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	39
III.2.1.5) DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE TRANSFORMACIÓN.....	40
III.2.1.5.1) ELECCIÓN DEL NOMBRE DE LA NUEVA INSTITUCIÓN.....	41
III.2.1.5.2) REESTRUCTURACIÓN DE ACTIVOS Y MEJORA DE LA EFICIENCIA.....	41
III.2.1.6) PLANEAMIENTO FINANCIERO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	42
III.2.2) IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	44
III.2.3) NEGOCIACIÓN.....	45
III.2.4) INTEGRACIÓN.....	47
<u>III.3) INTEGRACIÓN POST-FUSIÓN (IPF).....</u>	<u>49</u>
III.3.1) PLANIFICACIÓN DE LA INTEGRACIÓN.....	49
III.3.1.1) EQUIPO DE INTEGRACIÓN.....	49
III.3.1.2) ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	50
III.3.2) ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE COMUNICACIÓN.....	51
III.3.3) CREACIÓN DE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN.....	53
III.3.4) ELABORACIÓN DE PLANES DE DOTACIÓN DE PERSONAL.....	54
III.3.4.1) REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.....	54
III.3.4.2) REQUISITOS DE SELECCIÓN.....	54
III.3.4.3) PLANES DE COMPENSACIÓN.....	55
III.3.5) INTEGRACIÓN FUNCIONAL.....	56

III.3.5.1) TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	56
III.3.5.2) COMERCIAL.....	56
III.3.5.3) ADMINISTRACIÓN DE RIESGO.....	57
III.3.6) CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA.....	58
III.3.6.1) DISTINTAS CULTURAS.....	58
III.3.6.2) PLAN DE CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CULTURA.....	58
<u>III.4) ETAPA FINAL DEL PROCESO – VENTA PAQUETE ACCIONARIO.....</u>	<u>59</u>
<u>III.5) IMPLEMENTACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO.....</u>	<u>61</u>
<u>III.6) RESULTADOS.....</u>	<u>63</u>
CAPÍTULO IV) CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO I: MARCO REGULATORIO.....	70
ANEXO II: ENTREVISTAS.....	70

I. INTRODUCCIÓN

Si observamos y comparamos la plaza financiera mundial de los últimos veinte años vemos una clara reducción en la cantidad de bancos competidores. Así, por ejemplo, previo al año 2008, existía aproximadamente el doble de instituciones de intermediación financiera, que existen hoy, como consecuencia de la crisis económica mundial que causó la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras.

En tanto que las fusiones y adquisiciones en el sector financiero, en el año 2015, representaban un 8,8% del mercado de operaciones de este tipo.¹

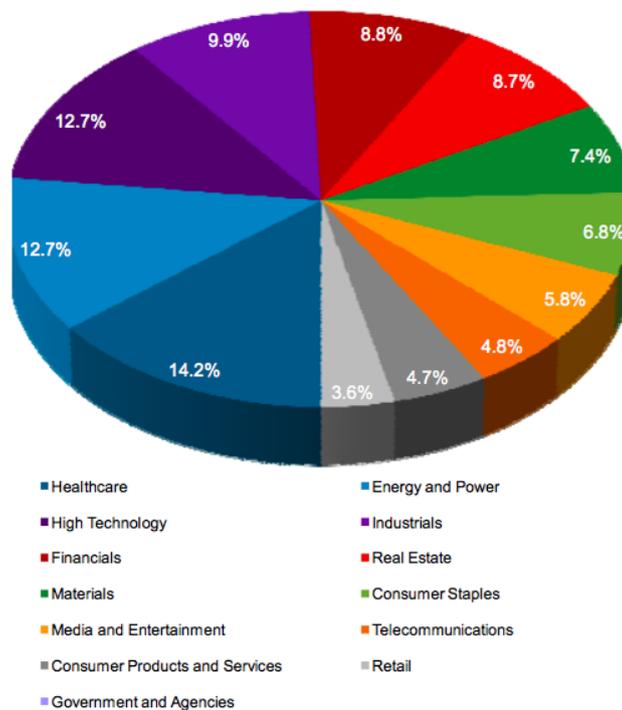
Dicha tendencia se explica en la necesidad de contar con operaciones más eficientes, a través de alcanzar mayores economías de escala y reducción de la competencia. A lo que se agrega un aumento de las regulaciones post-crisis que han traído gastos importantes para los bancos, lo que hace al sector menos atractivo para bancos pequeños.

Uruguay no fue ajeno a esta tendencia, habiendo en el año 1998 unos 26 bancos, entre internacionales, el República y privados nacionales. Luego comenzó un proceso de fusiones, reduciéndose a 12 bancos en el año 2013, a 11 en el año 2014, y 10 en el año 2015.²

• ¹ Quiry.P (2016). A few ideas of M&A[Material de clase]. Finance , Universidad HEC París, París, Francia.

² Fuente:Banco Central del Uruguay

Mercado de Fusiones y Adquisiciones en 2015



Fuente: Pascal Quiry, A few ideas of M&A, 2016

Teniendo en cuenta la importancia de las operaciones de Fusiones y Adquisiciones en el sector financiero, y en la búsqueda de un caso renombrado para su estudio, es que surge de manera inevitable la idea de investigar sobre la creación del Nuevo Banco Comercial.

El caso del Nuevo Banco Comercial tiene como valor agregado, que no fue sólo una exitosa fusión de bancos, sino que además, representó un ejemplo de reestructuración de bancos, que fue un referente para la región y a nivel internacional, habiendo sido utilizado como modelo para otras reestructuras bancarias que posteriormente se hicieron tras la Gran Recesión del año 2008.

La creación del Nuevo Banco Comercial no solo fue el resultado de una grandiosa planificación estratégica, sino también de la aplicación de una importante ingeniería de políticas y normativa jurídica que lo hicieron viable, y que amerita ser un caso de estudio.

I.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de esta tesis será indagar sobre el proceso de creación y estructuración de la fusión de los activos de tres bancos liquidados a fines del año 2002, luego de una de las mayores crisis financieras uruguayas, que dieron nacimiento al Nuevo Banco Comercial.

Es un caso que ha sido poco estudiado en profundidad y que engloba un conjunto de buenas prácticas de estrategia, planificación, leyes, implementación de un gobierno corporativo, que significaron el éxito de la operación.

Objetivo general:

Contar con modelos exitosos, que sirvan como precedente y guía para nuevas operaciones del estilo, dando la posibilidad de aportar mejoras a las prácticas actuales.

Objetivo específico:

Analizar un caso de reestructuración de bancos, que fue sumamente importante para mantener la estabilidad financiera de la plaza uruguaya, siendo un caso único y sin precedentes en lo que respecta a la velocidad de su implementación (inferior a ocho meses), y a lo complejo de su estructura.

Se abordará cómo fue el proceso de creación del nuevo banco, desde la creación del plan de negocios, el proceso de integración, y el proceso post-fusión, indagando en las medidas que se tomaron en las áreas de mayor impacto, como ser:

- Comercial: Banca Personas, Pequeñas y medianas empresas (en adelante “Pymes”) y Corporativa
- Administración de Riesgo
- Operaciones, Sistemas y Tecnología
- Recursos Humanos

A través del desarrollo del caso, se intenta entender y encontrar una respuesta a las siguientes preguntas:

¿Dónde estuvo el éxito de la operación y a qué se le atribuye?

¿Dónde se encontraron las mayores dificultades?

¿Qué mejoras al proceso se podrían haber hecho?

L.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Siguiendo la metodología de investigación de Roberto Hernandez Sampieri, se ubicará el estudio como exploratorio, con un enfoque cualitativo, aplicando el estudio de casos como diseño de investigación.³

La investigación es del tipo exploratoria, porque servirá para obtener información más completa sobre cómo fue el proceso de planificación estratégica y de creación del Nuevo Banco Comercial, así como obtener información que sirva como precedente para nuevas operaciones del estilo.

Cualitativo, porque la indagación fue flexible, intentando analizar los puntos de vista de los participantes, sus experiencias, intentando construir lo que fue la realidad de todo el proceso.

Se relevará información a partir de la realización de una serie de entrevistas a personal calificado que estuvo a cargo de la fusión en áreas relevantes, así como trabajadores involucrados en el proceso.

ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.

Para poder desarrollar el objetivo del trabajo la tesis se estructurará en cinco capítulos:

Capítulo 1: Introducción del tema, planteándose los objetivos, metodología de estudio utilizada, y estructuración del trabajo.

³ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010) – Metodología de la Investigación – México – McGraw Hill.

Capítulo II: Marco Teórico, se hará un leve repaso de los conceptos más relevantes en las operaciones de fusiones y adquisiciones. Concepto de los llamados «bancos malos», herramienta muy utilizada en los procesos de saneamiento, reestructuración y recapitalización de entidades financieras en dificultades. Descripción de las fases del proceso de planificación estratégica, y la importancia de los gobiernos corporativos en las empresas.

Capítulo III: Marco empírico, descripción del caso, proceso pre-fusión, integración post-fusión, y resultados de la integración

Capítulo IV: Exposición de las conclusiones, detallando los hallazgos más relevantes encontrados en el análisis.

II MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se desarrollarán cuatro temas que servirán de guía para entender como se ampliará el caso de estudio.

En primer lugar, se expondrá teoría de cómo son los procesos típicos, previos y posteriores, a una fusión, para luego aplicarlo al marco empírico. Esto no solo ayudará de guía en el desarrollo del análisis, sino también nos a demostrar si el mismo se puede aplicar en fusiones poco típicas, como ser una reestructura del sistema bancario.

En segundo lugar, se explicarán las seis fases de un proceso de planificación estratégica, por representar la etapa más crucial en todo proceso de transformación. Como se expresó anteriormente, las fases de planificación estratégica ayudarán de guía para el desarrollo de la primera etapa del proceso de fusión, que consiste en definir la estrategia de adquisición.

En tercer lugar, se explicará el concepto de los mal llamados “bancos malos”, explicando en qué consiste esta forma de reestructura bancaria, y cuáles son sus principales características. Estos conceptos servirán para entender mejor el proceso de reestructura elegido, así como el valor de la participación del Gobierno en su creación.

Finalmente, se hará hincapié en la importancia de los Gobiernos Corporativos, los cuales a raíz de las crisis financieras, comenzaron a tener un rol preponderante en las organizaciones, y en los marcos legales, por representar la columna vertebral de todo sistema que busca garantizar los derechos de todas las personas que se pueden ver afectadas por la actividad de la empresa (Stakeholders).

II.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES

A continuación, siguiendo a Sonnois (2016), se desarrollará acerca de qué se entiende por fusión y/o adquisición de empresas y el procedimiento a seguir para obtener un resultado exitoso.

Se denomina fusión a la unión de una o más organizaciones dando lugar a una de mayor tamaño, es decir cuando una o más empresas deciden juntar su patrimonio y formar una nueva.

Adquisición, es la compra de una empresa a otra, ya sea por la adquisición de sus acciones o de sus activos, suficientes como para tener el control de la misma.

Estas operaciones tienen como fin la creación de valor, a través de la realización de sinergias, que varían según el tipo de estrategia:

- Movimiento Horizontal: Adquisición de un competidor.
- Movimiento Vertical: Adquisición de un proveedor o cliente.
- Diversificación: Cuando se desea modificar el alcance de las actividades de la empresa.
- Conglomerado: Grupo activo en varios, diversos negocios, sin ninguna relación directa.

II.1.1 Típico proceso de fusiones y adquisiciones



Fuente: Elaboración propia, basado en Sonnois, L. (2016).

En lo que refiere a la definición de la estrategia de adquisición, se debe evaluar el por qué de la operación, para lo que se debe tener en claro la visión y cuáles son los objetivos de la organización. Se estudian las diferentes alternativas, se comprende la dinámica del sector y factores como demanda, oferta, costos, innovación, tecnologías, para descubrir oportunidades

de negocios, y crear un plan de negocios. En el capítulo II.3 se detallará más en detalle cuáles son las fases para llevar a cabo una adecuada planificación estratégica.

En la etapa de organización de los procesos, se eligen los equipos, que estarán a cargo de la recopilación de información, diagnóstico, plan de negocios, valoración, negociación e integración. Se definen los socios de capital o Bancos de financiamiento, así como la integración de asesores externos.

Las operaciones de fusiones y adquisiciones son un medio para implementar la estrategia corporativa y empresarial, por lo que los criterios de selección de empresas deben ser consistentes con los objetivos de la estrategia.

En la fase de negociación se define el alcance del acuerdo, analizando las restricciones al proceso formalizado. Aquí es donde se realiza el Due Diligence, o en español “Debida Diligencia”, con el fin de:

- Comprobar la información dada por el vendedor.
- Obtener más detalles de la empresa y definir el diagnóstico preliminar.
- Confirmar el potencial de creación de valor y planes de acción.
- Identificar y cuantificar los riesgos de la documentación legal y plan de integración.
- Evaluar los supuestos del modelo de valoración.
- Preparar oferta vinculante

Finalmente, se implementará la integración, donde se llevará a cabo la transición, que dará lugar a una organización transformada, para luego realizar la gestión de la garantía y de la rentabilidad.

II.1.2 Integración post-fusión

La Integración Post-Fusión es la parte del proceso de adquisición que se ocupa de la combinación de las organizaciones permitiendo que:

- se mantengan las principales fortalezas y oportunidades identificadas en las organizaciones y en el mercado objetivo;
- se produzca una Integración rápida y eficiente al menor costo posible;
- se permita la mejor realización posible de las sinergias.

Proceso de integración post-fusión



Fuente: Elaboración propia, basado en Sonnois, L. (2016).

Planificación de la Integración: En la planificación se reexaminan los resultados del Due Diligence, conclusiones y suposiciones para refinar la documentación legal de ser posible, así como preparar una lista de tareas de integración.

Elaboración de planes de comunicación: En esta etapa se debe de tener especial atención en las expectativas de las partes interesadas, que suelen ser diferentes y pueden no estar totalmente alineadas.

Creación de una nueva organización: Comienza con el análisis de la efectividad de las organizaciones pasadas: organigramas, procesos, para luego definir una nueva estructura. Por lo general, en esta etapa se organizan:

- Líneas de productos.
- Divisiones.
- Geografías /países / regiones.
- Centralizado / descentralizado.

Elaboración de planes de dotación de personal: En esta etapa es importante retener habilidades y talentos clave, así como armar un plan de contingencia. El proceso se puede definir:

- Comenzando desde los requerimientos de personal de la estructura objetivo.

- Comparar con la disponibilidad del empleado.
- Establecer planes y horarios de personal.
- Definir el plan de compensación (pago base, bonos, planes de incentivos, plan de acciones, etc.) para evitar el desgaste en ambos lados.
- Crear los sistemas de información necesarios.

Integración funcional: En esta etapa se realiza la ejecución efectiva de los planes, intentando revalidar los hallazgos del Due Dilligence, y afinando los planes para su ejecución.

Construcción de una nueva cultura corporativa: El objetivo a largo plazo será crear un conjunto común de valores, tradiciones y creencias que influyan en la gestión y el comportamiento de los empleados para garantizar la competitividad de la empresa.

II.2 RESTRUCTURACIÓN DE BANCOS

Las crisis financieras nos han servido para aprender sobre métodos de saneamiento, reestructuración y recapitalización de entidades financieras. En nuestro caso de análisis, específicamente se usó un modelo, que tiene como fin la creación del mal llamado “Banco Malo” y “Banco Bueno”.

Siguiendo la doctrina, podemos entender que los llamados “bancos malos” “... *tienen por finalidad principal liberar a las entidades financieras participantes de los riesgos asociados a una cartera de activos deteriorados o problemáticos.*”⁴

Esto se puede hacer través del establecimiento de algún esquema de protección que permita fijar un suelo para el valor de esos activos, o bien mediante su separación y transferencia, sin que ello signifique específicamente eximir a la entidad de su responsabilidad.

Un ejemplo son los llamados Fondos de Recuperación del Patrimonio Bancario (FRPB), por lo que puede no necesariamente ser un banco, así como tampoco necesariamente tiene que dar pérdidas, ya que el mismo dependerá de cómo sea administrado, cumpliendo la función similar a la de un fideicomiso. Concretamente, en el caso objeto a análisis, fueron estos

• ⁴ AYUSO, Juan y DEL RÍO, Ana, “La resolución de activos bancarios a través de <<Bancos Malos>>”, España. Año [2012] Pág. [12]

fondos los encargados de administrar los activos “problemáticos”, caracterizados por su elevado riesgo, donde no se contaba con mercados líquidos para proceder a su venta.

También, en la reestructura bancaria a estudio, la participación del Estado fue crucial, principalmente por la importancia de los actores económicos y sociales afectados, como ser ahorristas, pequeñas y grandes empresas, accionistas, y funcionarios, manteniendo un alto porcentaje de los puestos de trabajo. Así como la importancia de mantener la cadena de pagos de la economía en su conjunto, que amenazaba con generar un mayor impacto en la estabilidad económica-financiera que ya era vulnerable en el país, a lo que se sumaba la necesidad de preservar una imagen de Estado de Derecho, que cumple con sus compromisos.

De acuerdo con Ayuso y Del Río: *“La intervención pública mediante la creación de un banco malo se justifica cuando, por el número de bancos afectados o por su naturaleza sistémica, el sistema bancario corre el riesgo de perder su capacidad de canalizar recursos a la economía, esto es, cuando la estabilidad financiera está en peligro. En esta situación, restaurar la confianza sobre el sistema únicamente a través de su recapitalización puede ser muy costoso, no solo porque las necesidades de recursos podrían ser elevadas y recurrentes, sino porque, además, el capital privado no estará disponible mientras no se despejen las dudas sobre la calidad y viabilidad de las entidades.”*⁵

La participación del Estado en estas operaciones conlleva a que se utilicen mecanismos transparentes con el fin de mantener honestidad y asegurar que la transferencia de activos se haga a un valor honesto y real de mercado. En nuestro caso de estudio lo que se hizo fue una subasta pública por los activos de los bancos liquidados, con el fin de mantener la competencia y la igualdad de condiciones entre las entidades.

Siguiendo con los autores citados, algunas de las principales dificultades a la hora de evaluar el éxito de las operaciones de bancos malos radican en la identificación y la valoración de los activos afectados. Esta dificultad se identifica sobre todo cuando no existe un mercado líquido para la mayoría de los activos involucrados y cuando las mismas conforman carteras diversas, o que con el tiempo podrían sufrir un deterioro mayor, como por ejemplo, las provisiones de los créditos vencidos. Por lo general, cuando hay dificultades para realizar

⁵Ayuso, Juan y Del Río, Ana. Ob. Cit. Pág. [12]

subastas o no se cuenta con un mercado de referencia, la valoración se basa en modelos y supuestos teóricos, lo que introduce un elemento agregado de complejidad.

Otro de los problemas que se identifican es la determinación del precio, ya que las organizaciones participantes querrán evitar precios bajos, ya sea por marca o porque ello implique reconocer fuertes pérdidas si el valor en libros de los activos es relativamente elevado. En cambio, cuando el Estado se involucra, la sobrevaloración de los activos transferidos o protegidos constituye una subvención encubierta y un aumento artificial del capital del banco, exponiendo al contribuyente a los riesgos de los activos y fomentando comportamientos irresponsables lo que se conoce como «problemas de riesgo moral», por eso es esencial se pueda contar con una valoración realista de los activos para el éxito de la operación. Una solución habitual para tratar con esta divergencia de intereses entre el banco cedente de los riesgos y el Estado es aumentar el grado de transparencia del proceso e involucrar en él a auditores externos permitiendo que los bancos cedentes de los activos problemáticos mantengan el derecho de recibir una parte del valor que finalmente se recupere por encima del precio de venta.⁶

II.3 FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como se explicara anteriormente, un proceso de fusión o adquisición, comienza con definir una estrategia. Esta etapa es crucial en el desarrollo de la operación por lo que es importante entender cómo se componen sus diferentes etapas.

De conformidad con Yukelson (2016), las fases del proceso de planificación estratégica se pueden dividir en seis fases⁷:

- Fase I: Evaluación del Entorno Externo
- Fase II: Evaluación de la Situación Interna
- Fase III: Definición de Lineamientos Estratégicos
- Fase IV: Formulación de la Estrategia Competitiva
- Fase V: Definición de los Planes de Transformación
- Fase VI: Planeamiento Financiero y Medición de Resultados.

⁶ Ayuso, Juan y Del Río, Ana, Ob. Cit. Pág. [13]

⁷ Yukelson, A. (2016). Estrategia Empresarial [Material de clase]. Estrategia Empresarial, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.

En la Fase I sobre Evaluación del Entorno Externo, debemos tener en cuenta que el punto de partida para un análisis sectorial consiste en determinar qué es lo que determina el beneficio para el sector donde se encuentra la organización.

Robert Grant (2006) identifica tres factores que determinan el beneficio ganado por las empresas:

- El valor del producto o del servicio para el cliente.
- La intensidad de la competencia.
- El poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

La estrategia competitiva, pues, debe nacer de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de los cambios que éste puede atravesar tanto nacional como internacionalmente.

Una empresa debe analizar las características del medio en el cual se encuentra, la cual incluye fuerzas sociales y económicas como también del sector en la cual compete.

La intensidad de la competencia estratégica gira en torno de las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Porter (1991):

- Poder negociador con los proveedores
- Poder negociador de los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de nuevos ingresos

Poder de negociación de los proveedores; los proveedores son muy importantes para el desarrollo de la empresa. La importancia que ejercen se refiere a los precios, calidad y responsabilidad en los servicios prestados hacia la empresa. La empresa siente el poder de los proveedores cuando ven disminuidos sus beneficios por no poder transferir algunos costos al precio del producto.

Poder negociador de los clientes; los clientes generan presión muchas veces en los precios de las empresas, esto puede darse tanto por la misma competencia del sector como por otras causas, como por ejemplo los distintos grupos de compradores con distinto grado de poder de negociación dependiendo del tamaño de sus compras al mercado con respecto al total de las ventas y otras características del sector.

Amenaza de productos sustitutos: estos productos son una amenaza ya que pueden desempeñar la misma función que los productos existentes en el sector. Estos limitan la rentabilidad del sector ya que proponen precios menores haciendo que la competencia en el mercado sea mayor y bajando la rentabilidad del sector.

Rivalidad entre competidores; esta rivalidad surge por querer, por parte de algunos de los competidores, mejorar su posición, entonces es cuando aparecen las guerras publicitarias, la competencia en los precios, la creación de nuevos productos; esto trae también la reacción de los demás competidores, lo que puede terminar perjudicando al sector.

Amenaza de nuevos ingresos; el grado que puede llegar a afectar la amenaza de nuevos integrantes depende del nivel de barreras al ingreso que existan en el sector, cuanto más altas sean éstas, menores serán las amenazas. Los nuevos ingresos pueden generar una mayor competencia, por ende una menor rentabilidad para todo el sector.

En la Fase II sobre Evaluación de la Situación Interna; se debe analizar cuál es la capacidad que tiene la organización, es decir, centrar la atención en los recursos de la empresa y en la forma como estos se integran para crear capacidades organizativas.

Siguiendo a Grant (2006) *“El principal interés está en identificar aquellos recursos y capacidades que tienen el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible para la empresa”*⁸.

En lo que refiere a la Fase III sobre Definición de Lineamientos Estratégicos, consiste en identificar en qué se debería enfocar la organización, determinando las oportunidades más atractivas, y en qué se podría mejorar.

⁸ Grant, Robert M. Ob. Cit.,pág. 224

De acuerdo con el autor citado *“Si las empresas tienen que sobrevivir y prosperar a lo largo del tiempo deben cambiar y este cambio pasa inevitablemente por la redefinición de las actividades en las que opera la empresa. (...) La cuestión clave para la dirección está en entender los errores del pasado mediante un mejor análisis estratégico de las decisiones de diversificación.”*⁹

Por su parte, en la Fase IV sobre Formulación de la Estrategia Competitiva, se define de qué manera se debería competir, con una propuesta de valor.

En este sentido, Philip Stern (2006) ha indicado *“Los gerentes deben entender que los mercados son muy dinámicos, los requisitos actuales de los clientes, la actividad competitiva y las soluciones tecnológicas son pasajeras y están en permanente movimiento.”*¹⁰

En tanto que en la Fase V sobre Definición de los Planes de Transformación, se definen las transformaciones que se deberían hacer, ya sea a nivel de sistemas y organizaciones actuales requeridas.

Por último, en la Fase VI sobre Planeamiento Financiero y Medición de Resultados, se definen los recursos que se necesitarán y cómo se medirá el éxito de los resultados.

II.4 IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En los últimos años hemos visto crisis financieras, que no solo han modificado la estructura bancaria, sino también todo lo relativo a normas y leyes regulatorias de los países afectados. Basta con nombrar la última gran crisis financiera global en 2008-2009, que llevó a revolucionar los mecanismos de control que hasta aquel momento se tenían.

La crisis financiera del año 2002, alteró las características de la plaza financiera uruguaya previas a la crisis, con una importante pérdida de confianza en los inversores, desvalorización del concepto de Uruguay como plaza financiera que fue puesta de manifiesto de la

⁹ Grant, Robert M. Ob. Cit.,pág. 559 y 560

¹⁰ Stern, P. & Doyle,P. (2006) “Marketing Management and Strategy”, Financial Times Prentice Hall

ineficiencia o insuficiencia de los controles gubernamentales, y la disminución casi total de la participación de la banca regional, con aumento de la banca internacional¹¹.

Todos estos factores trajeron como consecuencias un importante incremento de las regulaciones, y normas de contralor del Banco Central, algunas enfocadas a normativas de gobierno corporativo y sistema integral de riesgos.

Casos como Enron, de manipulación contable, WorldCom, con la ocultación de gastos y aumentos ilegítimos de venta, AIG, Lehman Brothers, Citi, entre otros tantos casos, que han generado crisis de confianza en las empresas, llevan a darle mucha importancia a la necesidad de un gobierno corporativo.

Siguiendo a la doctrina “El gobierno corporativo se refiere a los mecanismos de incentivos desarrollados para operar las firmas, con el objeto de proteger los intereses, acciones, derechos y obligaciones de los diferentes participantes con interés legítimo en la misma. En especial, el buen gobierno corporativo intenta minimizar los conflictos de intereses por los cuales quienes administran las compañías (la alta gerencia y el directorio) pueden menoscabar el valor de la empresa en detrimento de los accionistas minoritarios y los acreedores.”¹²

Se ha demostrado que el buen gobierno corporativo ayuda a la estabilidad y el desarrollo no solo de los sistemas financieros, sino también al crecimiento económico de toda la sociedad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su objetivo de promover las políticas destinadas a lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, contribuir a una sana expansión, ha desarrollado lo que llama los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Estos principios, intentan mejorar los marcos legales, institucionales y reglamentarios que son aplicables a los gobiernos corporativos de sus países, y de orientar a la Bolsa de Valores, inversores y sociedad que interviene en dicho proceso.

¹¹ Rodríguez, Darío. Estado Actual de la Contabilidad Bancaria (pp.5-6). Montevideo, Uruguay. 2004

¹² “El gobierno Corporativo en la Argentina”, nota de política Nro 5. Centro para la Estabilidad Financiera, julio de 2005

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo deben tener un componente institucional, y otro contractual. Institucional que contemple los derechos de los acreedores e inversionistas a través del tratamiento igualitario, que se establece en un marco legal. Por su parte, todos los compromisos que adoptan las empresas por sobre los requisitos legales, se conoce como Gobierno Corporativo Contractual.¹³

A continuación, se expondrán los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE:

- *“Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.”*
- *“Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad: El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.”*
- *“Tratamiento Equitativo de los Accionistas El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.”*
- *“El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.”*

¹³ El gobierno Corporativo en la Argentina”, nota de política Nro 5. Centro para la Estabilidad Financiera, julio de 2005

- *“Divulgación de Datos y Transparencia El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.”*
- *“Las Responsabilidades del Consejo El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionista”¹⁴*

- ¹⁴ “Principios de gobierno Corporativo de la OCDE”, para la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico”, 2004.

III MARCO EMPÍRICO

III:1 CASO DE ESTUDIO

III.1.1 Introducción a la crisis financiera del 2002

En el año 2002 Uruguay sufrió una de sus mayores crisis financieras, que se inició como consecuencia de la devaluación del real en Brasil, obligado por la salida de capitales, que terminó afectando la competitividad no solo del país, sino de otro de sus principales socios económicos Argentina, quien vio caer sus exportaciones, desencadenando una de las mayores crisis económicas y financieras de su historia.

Argentina con el Megacanje, había sustituido bonos de deuda pública, por otros nuevos a mayor plazo, aumentando los intereses, con el fin de alivianar el déficit que estaban sobrellevando. Sin embargo, esta situación trajo aparejado un aumento de la deuda del país, consecuencia de las altas tasas de interés que se ofrecieron, a lo que se sumó el pago de comisiones por colocación estimadas en 150 millones de dólares a siete bancos de la plaza argentina, como ser el Banco Francés, Santander Central Hispano, Galicia, Citigroup, HSBC, JP Morgan y Credit Suisse First Boston, por el canje de bonos por 27 mil millones de dólares, de los cuales 20 mil millones de dólares se encontraba en sus carteras.¹⁵

Muchos bancos uruguayos, principalmente el Banco Comercial, uno de los principales bancos privados de aquel momento, tenía una posición muy fuerte en títulos argentinos, que era manejado por sus accionistas JP Morgan Chase, el Dresdner Bank Lateinamerika A.G, Credit Suisse First Boston y el Grupo Rohm, los cuales habían prestado a la Argentina entre 15 y 20 mil millones de dólares para tenerlo de reserva y usarlos en lo que se llamó el Blindaje.

El Gobierno Argentino, ante un aumento del riesgo país, y masiva fuga del sistema financiero crea lo que se denominó Corralito con el fin de restringir la libre disposición de dinero en

¹⁵ <http://www.minutouno.com/notas/340132-que-fue-el-megacanje-cinco-claves-entenderlo>

efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros, lo que generó que muchos ahorristas vinieran a Uruguay a retirar sus depósitos.

El primer banco en sufrir las consecuencias fue el Banco Galicia, el 1 de Enero de 2002, que se encontró impedido de poder devolver sus depósitos, puesto que su casa matriz en Argentina no tenía como girarle los fondos.

El Estado, así como AEBU (Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay), iniciaron las negociaciones para encontrar una salida, habiéndose realizado una huelga para intentar que el Gobierno Argentino permitiera al Banco Galicia sacar sus fondos de Nueva York, y pagar los depósitos. Sin embargo, la petición fue denegada, provocando la quiebra del mismo.

En Febrero 2002, se descubre un supuesto fraude al Banco Comercial, perpetrado por los hermanos Rohm, quienes poseían el 25% de las acciones, iniciándose una profunda crisis, que llevó al Gobierno a iniciar las negociaciones con los otros principales accionistas del banco JP Morgan, Dresdner y Credit Suisse, quienes en conjunto poseían el 75% de las acciones.¹⁶

De acuerdo a información publicada en el Diario El País de Uruguay, el Grupo Rohm era propietario de:

- Banco Comercial S.A. (BC) Institución de intermediación financiera cuyos accionistas eran: J. P. Morgan, Credit Suisse y Dresdner Bank) y San Luis Financial and Investment Company.

- Banco General de Negocios S.A. (BGN) Banco privado argentino sujeto a regulación. Cada uno de los accionistas extranjeros poseía un 23% del capital, si bien juntas controlaban el 31%. Los hermanos Rohm figuraban con el 27,55.

- Compañía General de Negocios. (CGN) Entidad financiera externa instalada en Uruguay para trabajar con no residentes controlada y fiscalizada por el Banco Central del Uruguay y

¹⁶ <http://www.elpais.com.uy/economia/finanzas/murio-banquero-claves-crisis-dosmildos.html>

sujeta a lo dispuesto por la ley de intermediación financiera. Su único accionista era San Luis Financial.

- Compañía General de Negocios en Islas Vírgenes (CGN SA IV). Se trataba de una subsidiaria no regulada con el mismo único accionista de la CGN Uruguay, San Luis Financial.

- Comercial Investment Holding (CI). El Banco Comercial adquirió operaciones en el banco holandés ING bajo el nombre de CI. El 100% del capital de CI lo conforma Derika y San Luis Financial es titular del 100% del capital de Derika.

- San Luis Financial and Investment Company. Sociedad panameña, no bancaria, ni regulada, cuyos apoderados eran Carlos y José Rohm. Pese a que tienen el 54,4% de acciones conformaban la mayoría accionaria a través de la sociedad Cedar. Empresas creadas para el desfalco. 17

Los hermanos habían ocultado la venta de los bonos que tenía el Banco Comercial en Caja de Valores, y llevaron una contabilidad paralela, falsificando estados de cuenta. Con el dinero, se supone, el fin era pagarles a los depositantes de Banco General de Negocios y Compañía General de negocios.

El Gobierno inició las negociaciones con los socios extranjeros, a principios de febrero del año 2002, quienes se mostraron reacios en ayudar y llegar a un acuerdo, poniendo como excusa la magnitud del fraude cometido; sin embargo, luego de muchas tratativas se logró llegar a un acuerdo.

Los bancos exigieron, para realizar el aporte de capital, que fuera el Estado quien se hiciera cargo del gerenciamiento del banco, que el país renunciara a los juicios que pudieran surgir, y que el estado capitalizara una parte.¹⁸

¹⁷ Publicado en: <http://historico.elpais.com.uy/especiales/aniversario/2000/2003/5.html>

• ¹⁸ Claudio Paolillo, "Con los días contados", Búsqueda-Editorial Fin de Siglo, Montevideo, Uruguay, 2016

Para intentar salvar al banco y evitar una crisis mayor, el Gobierno decide firmar un contrato de capitalización donde el estado uruguayo se comprometía a otorgar 33 millones de dólares junto con los 100 millones de dólares de capital, a diez años de plazo, de los bancos internacionales accionistas.

Sin embargo, ésto no evitó que se continuara con la corrida bancaria fruto del proceso de desconfianza general que se había generado, con el cierre de Banco Galicia, y el fraude cometido al Banco Comercial, con un deterioro en los depósitos que alcanzaba un 40% en todo el sistema financiero.

A lo que se sumó que el Due Diligence realizado al Banco Comercial, mostró que no sólo el desfaldo era mayor a lo que el Gobierno había estimado en un principio, como consecuencia de la venta de valores públicos argentinos que se encontraban en custodia en la Caja de Valores en Argentina y utilización de esos fondos para el pago a depositantes de Compañía General de Negocios y Banco General de Negocios, sino que el Patrimonio se veía afectado sensiblemente por un aumento importante de la morosidad de su cartera ante el incumplimiento de los deudores. Del primer análisis realizado por el Gobierno, se estima el fraude en aproximadamente 133 millones de dólares. Sobre esta base es que se negoció con los bancos accionistas. Si bien la cifra del fraude fue un poco superior, el análisis no había considerado los efectos negativos sobre el Patrimonio de la crisis y el significativo aumento de la morosidad. Del análisis realizado por la Gerencia del Banco Comercial se estimaban las pérdidas, considerando los efectos de la crisis en unos 250 millones de dólares a fines de marzo del 2003 y que llegarían a 500 millones de dólares a fines de julio de ese año. *“El Gobierno tuvo en cuenta la caída en el valor de mercado de los títulos argentinos y el fraude, pero no el efecto de la implementación del corralito como consecuencia de la gravísima situación Argentina donde no se permitía sacar los fondos de los bancos ni realizar giros al exterior. Esto impactó seriamente ya que se tenía una cartera muy importante en depósitos en el sector financiero argentino y colocaciones en sociedades de ese país que al no poder sacar divisas de ese país se transformaba en irrecuperables, además del importante incremento de la morosidad en la cartera de empresas uruguayas. A medida que se incrementaron los plazos de vencidas hizo subir las provisiones crediticias, lo que*

*significaría pérdidas muy importantes por constitución de provisiones de esa cartera morosa*¹⁹.

El Gobierno decidió hacer un nuevo ajuste fiscal, a lo que se adicionó la adopción de la libre flotación de la moneda. En junio del año 2002, con la asunción del nuevo equipo económico, el Gobierno decide declarar feriado bancario, para frenar una situación que ya era insostenible, mientras se trataba de negociar con el Fondo Internacional, para conseguir los fondos necesarios para frenar la corrida porque Uruguay necesitaba liquidez.

En Washington los negociadores intentaban conseguir la ayuda necesaria que el país necesitaba. Ayuda que finalmente llegó, con un préstamo puente por 1.500 millones de dólares de los Estados Unidos, quien hizo una excepción a su política de préstamos bilaterales.

Para que el desembolso se hiciera efectivo el Estado debía aprobar algunas leyes a los efectos de fortalecer el sistema bancario, reprogramando los depósitos a plazo fijo, y creando un fondo de estabilidad del sistema financiero.

Con la ley aprobada, y el préstamo puente, la plaza financiera estaba en condiciones de abrir sus puertas, con la excepción de cuatro bancos, que por no tener el respaldo de sus accionistas, o la solvencia suficiente, como era el caso del Banco Comercial, Banco Montevideo, La Caja Obrera, cuyos propietarios también habían cometido fraude, y el Banco de Crédito de la secta Moon.

III.1.2: El problema

Al 5 de agosto del año 2002, luego de una semana de feriado bancario, la plaza financiera reabría sus puertas con la excepción de cuatro bancos locales suspendidos por falta de liquidez, Banco Comercial S.A, Banco La Caja Obrera, Banco Montevideo y Banco de Crédito. Estos bancos, de acuerdo a la estrategia del Banco Central, no tenían el respaldo patrimonial y liquidez necesaria para afrontar la reapertura en pleno período de crisis.

¹⁹ Información extraída de la entrevista a Alejandro Rovira

Banco Comercial SA (BC), como se mencionó anteriormente, la institución pertenecía en el año 2002 al Credit Suisse Firts Boston, Dresdner Bank, Chase Manhattan y San Luis Financial & Investment y que a esa fecha había sido capitalizado por sus accionistas y el Estado uruguayo y que de ese acuerdo de capitalización el Estado se hacía cargo del gerenciamiento del mismo.

San Luis era controlado por los hermanos Rohm quienes se encargaron de la gestión del banco en base a un acuerdo de gestión celebrado en el año 1990 cuando el Gobierno vendió el banco a dichas instituciones.

En febrero del año 2002, en medio de una pesada corrida contra los depósitos en el sistema bancario uruguayo y el encarcelamiento de Rhom en Argentina y la revelación del fraude cometido por éste al banco, es que el Gobierno Uruguayo y los tres bancos internacionales firmaron un acuerdo confidencial para la capitalización del mismo con el objetivo de recrear la confianza entre depositantes e inversionistas. Se acordó capitalizar el Banco Comercial en 133 millones de dólares (100 millones de dólares capitalizados por los bancos internacionales y 33 millones de dólares por el Gobierno Uruguayo).

Frente a la capitalización, los bancos internacionales recibirían acciones preferentes del Banco Comercial S.A redimibles en 10 años.

Los Bancos transfirieron 100 millones de dólares. A su vez el gobierno uruguayo ayudó fuertemente al Banco Comercial. Sin embargo, la implementación real de la capitalización fue frustrada por las objeciones de San Luis.

A pesar de que el Banco Comercial no se integró formalmente, la dirección del mismo se vio obligada a dimitir en Febrero de 2002, siendo reemplazado por un equipo aprobado por el Gobierno.

Banco Montevideo S.A (BM) hasta el año 2002 estaba controlado por la Familia Peirano, que también controlaba Banco Velox en Argentina, Banco Alemán en Paraguay y Banco de Comercio en las Islas Caimán (TCB).

Banco La Caja Obrera (BCO) a fines del año 2001, se acordó vender al Banco de Montevideo SA. Aunque la dirección del Banco La Caja Obrera fue reemplazada por la administración del Banco de Montevideo, se inició la fusión de ambos bancos pero nunca fue formalmente finalizado.

En febrero del año 2002, a partir de la fuerte corrida bancaria que sufrió el sector financiero uruguayo, Banco Montevideo recibió un importante apoyo (a través de la asistencia financiera) del Banco Central del Uruguay. En junio del año 2002 el Banco Central intervino formalmente el Banco Montevideo y sustituyó a sus autoridades, luego de que se comprobara que importantes cantidades de fondos habían sido desviadas a Banco de Comercio en las Islas Caimán (TCB).

Banco de Crédito, (BC) había sido fundado en el año 1908, y en plena dictadura cívico-militar fue adquirido por el grupo político-religioso Moon en el año 1982. En 1998 el Banco Central del Uruguay intervino al banco y capitalización mediante por uno 25 millones de dólares, dispuso que este absorbiera al Banco Pan de Azúcar. De esta forma el capital accionario quedaba un 51% a manos de la Corporación para el Desarrollo, 48,2%, St. George Limited (Grupo Moon) y 0,8% accionistas individuales.²⁰

El Estado se encontraba con una situación alarmante, los cuatro bancos privados nacionales suspendidos, dejando a miles de ahorristas sin sus ahorros, con una dotación de personal que superaba las 1700 personas, sin contar los miles de puestos de trabajo indirectos, desde transportadores de caudales, empresas de seguridad, proveedores indistintos. A esto se sumaba toda una coyuntura nacional, y regional adversa, por lo que se debía actuar rápido y tomar una decisión respecto al futuro de la plaza financiera.

III.1.3: Alternativas

El equipo del BC venía trabajando en una solución con inversores privados para intentar salvar al banco, las negociaciones venían muy encaminadas con AIG, y el Grupo Soros, mientras empezaron los primeros indicios de problemas en BM, BCO y BC.

²⁰ Extraído de: <http://www.lr21.com.uy/economia/153094-cierre-de-banco-de-credito-fue-para-borrar-hechos-del-pasado>

Intervinieron el BM, lo que no se había hecho en BC porque se sentían más cómodos con el equipo, que ya estaba manejando la situación.

Entonces lo que iba a ser un problema solitario único, BC, que parecía bajo control y muy cerca de un acuerdo comercial con un grupo muy importante se convirtió en un tema sistémico, con otros tres bancos, que se creía de extrema relevancia en la cadena de pagos. Alejandro Atchugarry, Ministro de Economía en ese momento, no aceptó a último momento la solución privada para BC, pidiendo que se tomara al BM y BCO.

Sin embargo, teniendo en cuenta la situación de estrés, en un país que ya comenzaba a tener problemas a nivel de su economía local, hacia más difícil aún que se pudiera integrar a dos bancos con sus propias problemáticas, accionistas, y prestamos cruzados, lo que hizo que el grupo inversor rechazara venir en esas condiciones, empezándose a buscar alternativas en multilaterales, principalmente el Fondo Monetario.

“El Fondo Monetario tenía unos chilenos que estaban liderando equipos, tipos muy duros, muy técnicos, y que se sintieron los dueños de la verdad y estaban apuntando a una liquidación total de los bancos locales (.....) Y nosotros, trabajando por los intereses del Banco Comercial, empezamos a discutir, le dijimos saben por qué a Chile le va bien , porque tiene fuerte banca local, si matamos toda la banca local vas a tener un problema porque todos van a ser bancos internacionales, y si algo sabía el Banco Central, es que nadie tiene a Uruguay como prioridad, cuando alguien tiene un pequeño problema “todos se van”, algunos cierran, otros no prestan nada, se quedan con algo de negocio de banca privada, entonces qué tenés? Tenés al Banco República para bancar a todo el país, el mismo que era un gran problema, porque tenía pérdidas por centenas de millones.”²¹

El Gobierno coincidía con la teoría de que liquidar los bancos significaría destruir la cadena de crédito, y una pérdida significativa de trabajo, que tendría incidencias negativas en el sistema jubilatorio e impositivo para el país.

²¹ Entrevista a Paul Elberse

Fue entonces que se empezó a trabajar en una alternativa que pudiera evitar la liquidación definitiva de los bancos, y buscar de que manera financiarla teniendo en cuenta que inversores privados interesados ya no habían.

Lo que se dijo fue que de los bancos suspendidos o con parte de los mismos se podía hacer un banco nuevo pero no con todos. Lo importante era tener una institución nueva que se pudiera nutrir de todo lo bueno que tuvieran los otros y que sea viable en el tiempo, para lo que iba a ser necesario liberar a la nueva entidad de todos los riesgos asociados a una cartera de activos deteriorados y problemáticos. Esta cartera de activos pasaría a lo que se denomina “Banco Malo”, que en el caso del proceso de creación del Nuevo Banco Comercial se les llamó Fondo de Recuperación de Patrimonio Bancario donde se creó un fondo por cada banco liquidado. De esta manera se podían manejar más profesionalmente estas deudas priorizando la cobranza de las mismas y no la recuperación de esos deudores ya que se consideraban irrecuperables.

III.2: EL PROCESO PRE FUSIÓN

III.2.1: Definición de la estrategia y objetivos

La mejor alternativa como solución al problema era la creación de un nuevo banco que se pudiera formar con los mejores activos de los bancos suspendidos, Banco Comercial (BC), Banco Montevideo (BM) y Banco Caja Obrera (BCO).

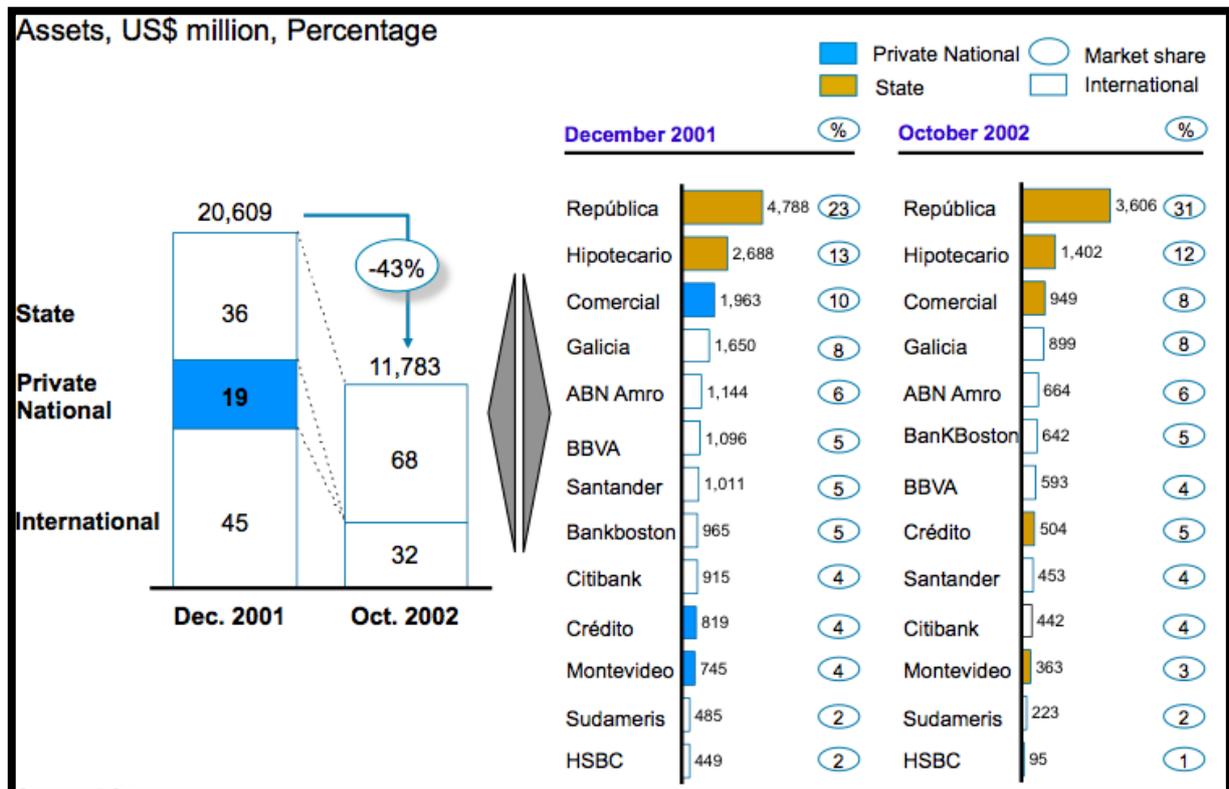
III.2.1.1: Evaluación del entorno y del mercado.

La situación que el país atravesaba se caracterizaba por:

- La suspensión de los bancos privados estatales, toda la banca privada se encontraba en manos de bancos internacionales, con la excepción de dos bancos públicos que eran el Banco Hipotecario y Banco República, que estaban perdiendo millones de dólares como consecuencia de la crisis.
- Había una importante pérdida de confianza en bancos estatales.

- Los Bancos internacionales estaban reduciendo su exposición en el país, habiendo reducido al mínimo sus créditos al consumo y a empresas.
- La inflación había tenido un incremento importante a fines de 2002, habiéndose incrementado los precios al consumo un 25,9% .El salario medio real había descendido un 10,7% en el promedio del 2002 respecto a 2001.
- Las tasas de morosidad se encontraban en su punto más alto, alcanzando un 45% en 2002.

En el siguiente cuadro podemos observar los cambios relevantes en la plaza financiera uruguaya y su *market share*, presentados al Fondo Monetario Internacional en Enero 2003:



Fuente: Creation of Nuevo Banco Comercial: Capturing an opportunity in the Uruguayan Financial market, Meeting with the IMF, Enero 2003

Sin embargo, pese a la situación adversa que se atravesaba se tenía mucha confianza en la recuperación del sector financiero y el mercado en su conjunto, esperándose un aumento de los depósitos bancarios, como consecuencia de una recuperación de la confianza.

El incremento de la captación bancaria y el aporte de recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que permitieran estabilizar, así como recuperar levemente el crédito²².

III.2.1.2: Evaluación de la situación interna.

La creación del Nuevo Banco Comercial fue la mejor alternativa al cierre de los tres bancos. Ésta se basó en tres razones fundamentales que fueron la base para convencer a los distintos participantes que no tenían la misma visión de la Gerencia del Banco Comercial, que luego de la suspensión de los bancos venía estudiando esta posibilidad como la más eficiente salida. Entre los principales opositores se encontraban el Banco Central (BCU) y el equipo del Fondo Monetario Internacional que estaba en Uruguay. También terminó de decidir al Gobierno y a los representantes gremiales de que esta era la mejor salida. Estas razones fueron:

- Minimización de los costos de liquidación:
 - Pérdida por inversiones gubernamentales directas e indirectas.
 - Pérdida del valor en depósitos y bonos.
 - Recuperar las carteras de crédito financiando y recuperando a las empresas que permitiría una recuperación más rápida.
- Mayores costos de desvinculación.
- Oportunidad de negocio atractiva:
 - Brecha en oferta crediticia debido a restricciones de bancos internacionales para aumentar su exposición en Uruguay.
 - Segmentos y localidades geográficas con servicios insuficientes (ej. Mercado masivo, agro).
 - Capacidades del NBC para capturar esta brecha.
- Rol clave en la economía uruguaya como banco privado local:

²² Informe técnico “Uruguay 2002-2003 Informe de coyuntura” realizado por Fernando Antia para el “Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la Republica ”

- Asignación de crédito a industria local.
- Incentivo a la competencia.
- Preservación de empleos.
- Importante papel en la recuperación de la cadena de pagos, seriamente comprometida por la crisis.

En esta etapa se identificaron los recursos y capacidades que los bancos suspendidos tenían como potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Una marca de larga tradición y trayectoria. En un estudio realizado por el equipo del Banco Comercial, cuando se intentaba negociar el banco con inversores privados, se había identificado evidencia tangible de la lealtad de los clientes hacia el mismo²³:

- Las tarjetas de crédito y las cajas de seguridad en el banco se habían mantenido y operaban a su capacidad total.
- Los inversores con títulos en custodia aún mantenían sus activos bajo la administración del BC.
- 85% de los clientes se habían adherido al programa de reestructuración voluntaria.
- Muchos de los clientes se negaban a abrir cuentas en otros bancos, dada la relación de larga data con BC.
- Muchos de los clientes que podían retirar sus fondos de las cuentas vistas no lo habían hecho preservando su saldo en el BC.

Importante red de sucursales en todo el país. Tanto BC como BCO contaban con una de las mayores redes de sucursales, siendo BC el único banco privado con presencia en todos los departamentos del país.

Know how, con conocimiento profundo de clientes, con una importante cartera, siendo BC el banco privado con mayor *market share* del país.

²³ Delineamiento del plan de negocios e implicancias, presentado al BCU, el 26/02/20103,p.6

Análisis FODA realizado en el Plan de Negocios del NBC.

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Solidez patrimonial y Liquidez • Alcance geográfico de la red de dependencias • Amplia Base de Clientes y Productos que nos asegura el liderazgo del mercado • Universalidad: Todos los productos y servicios financieros que necesitan nuestros clientes y el mercado • Complementariedad de las líneas de negocios exitosas • Fuerte posicionamiento en los sectores transables de la economía • Excelente calidad y flexibilidad • Gerencia Confiable y Competente • Permanente Innovación y moderna Tecnología • Marca fuerte y Lealtad • Presencia en el Sur de Brasil 	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sectores de la economía que se vuelven atractivos • Importantes segmentos de mercado sin asistencia financiera por la disminución de la exposición al país de la banca extranjera • Segmentos de mercado "indefinidos" por la suspensión de los bancos, con alta fidelidad por nuestros servicios • Importantes zonas geográficas sin servicios financieros eficientes o con baja cobertura • Nuevas operativas en moneda nacional o Unidades Indexadas, con nuevas alternativas de fondeo • Nuevas operativas de ingeniería financiera (p.e. fideicomisos) • Desarrollo del mercado de Brasil 	Amenazas

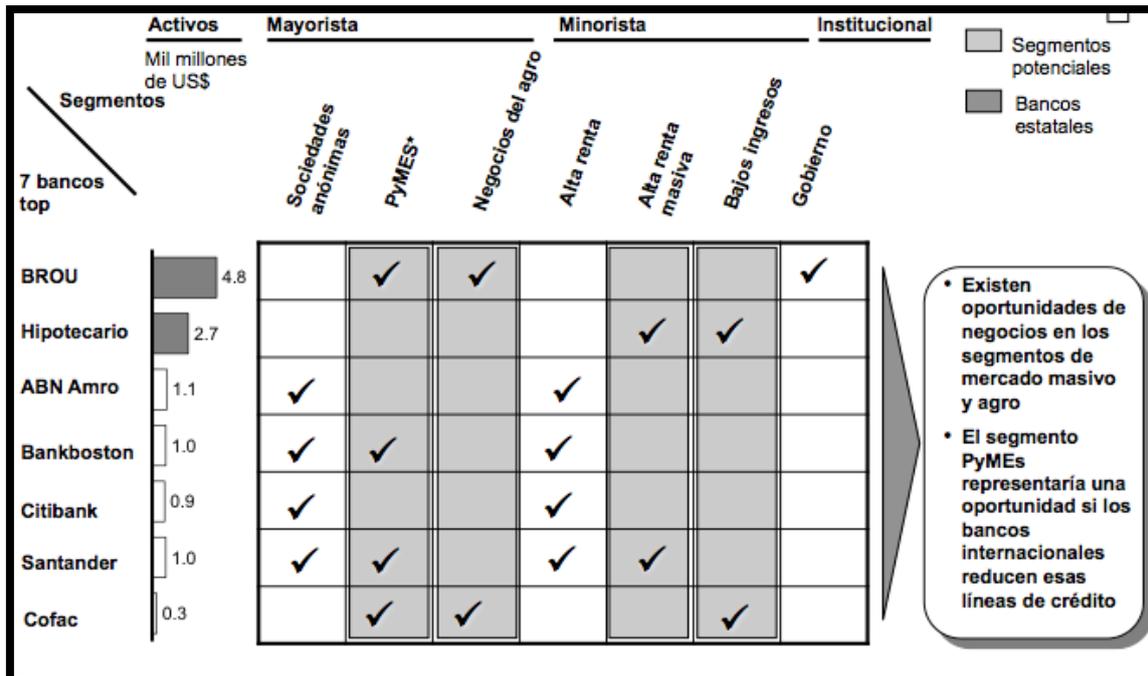
Fuente: Presentación realizada en el Plan de Negocios del NBC, Febrero 2003

III.2.1.3: Definición de los lineamientos estratégicos

En esta etapa se debía determinar a dónde se debía enfocar la nueva organización, encontrándose nichos de mercado y oportunidades de nuevos negocios.

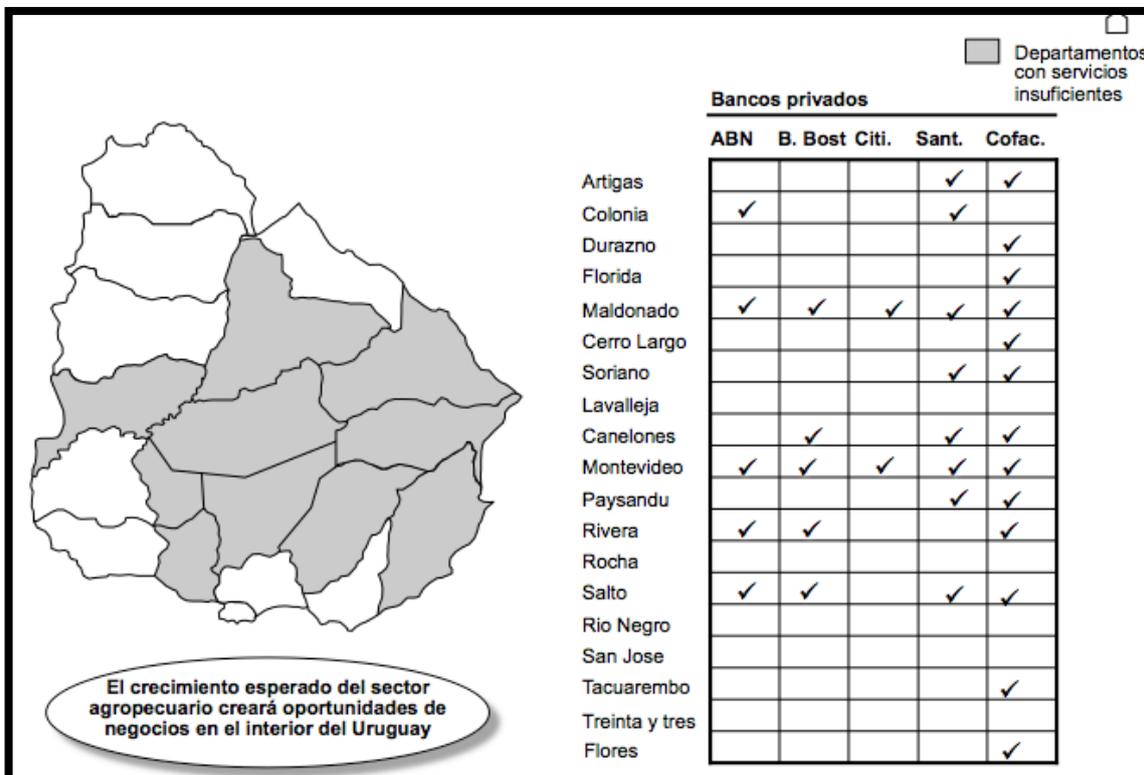
- Se había identificado una brecha en la oferta crediticia como consecuencia de las restricciones de los bancos internacionales para aumentar su exposición en el país, y a las limitaciones de los bancos estatales, que se notaba en una reducción de los volúmenes de créditos y depósitos en un 42% (23 millones vs. 13 millones de dólares en 2002).
- Se identificaron segmentos y zonas del país con servicios insuficientes, como ser en negocios del agro y mercado masivo, así como oportunidades en el área de PyMEs, si los bancos internacionales reducían sus líneas de crédito con dicho sector.

Segmentos con nivel de servicios insuficientes



Fuente: Presentación realizada al BCU en los Delineamiento del plan de negocios e implicancias, presentado al BCU, Febrero 2003

Zonas geográficas con nivel de servicios insuficientes



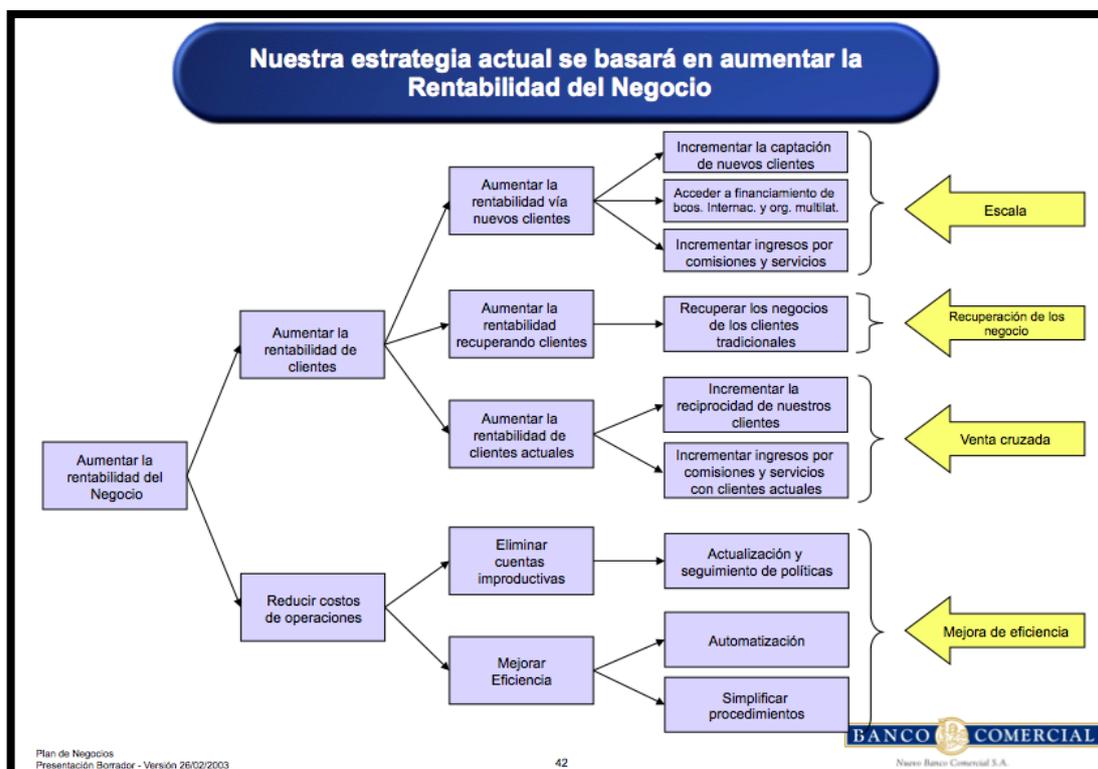
Fuente: Presentación realizada al BCU en los Delineamiento del plan de negocios e implicancias, presentado al BCU, Febrero 2003

III.2.1.4: Formulación de la estrategia competitiva.

Para poder competir era esencial mantener una propuesta de valor que se nutriera de las principales ventajas competitivas que ya se tenían, por lo que en el plan de negocios se determinó la necesidad de mantener una estrategia de:

- Posicionamiento universal (“bancos para toda la gente”), alcanzando segmentos que de otra manera no tendrían servicios y otros segmentos subservidos como el agro que de otra manera, debería ser asistido por el estado.
- Mantener el foco en el mercado local, asignando fondos y con conocimiento profundo de clientes.
- Toma de decisiones local, que permitieran flexibilidad en políticas crediticias en casos especiales, y oportunidades de gestión de cartera más diversa a nivel local.

Estrategia del negocio.



Fuente: Presentación realizada en el Plan de Negocios del NBC, Febrero 2003

Escala: Se debía aumentar la rentabilidad de clientes, no solo de los clientes actuales, sino también recuperando clientes y adquiriendo nuevos. Era importante la captación de nuevos clientes, aumentando los ingresos por comisiones y servicios y accediendo a financiamiento externo que trajera mayor liquidez, y mejor competencia en tasas.

Recuperación de los negocios: Se debía recuperar los negocios de los clientes tradicionales, por lo que era necesario poner un alto foco comercial para recomponer las relaciones afectadas.

Ventas cruzadas: Aumentar la reciprocidad de los clientes actuales y aumentar los ingresos por comisiones y servicios. Un cliente que tiene todas sus cuentas en el banco, pago a proveedores, de sueldo, es un cliente fiel que le da mucha rentabilidad

Mejora de eficiencia: Poniendo planes de mejora en la automatización, y simplificando procedimientos que agilicen las tareas.

III.2.1.5: Definición de los planes de transformación.

Hasta aquí se contaba con un mercado externo con perspectivas de crecimiento, tres instituciones con activos de un alto valor agregado, y oportunidades de negocios claras donde poder competir.

Para ello era necesario un plan de reestructura que pudiera crear un nuevo banco separando los activos necesarios para cumplir con la propuesta de valor, de todos aquellos activos problemáticos, que pudieran acarrear contingencias negativas, es decir:

- Separar los activos deteriorados de los activos buenos y recuperables de cada uno de los bancos suspendidos.
- Crear una nueva institución que se pueda nutrir de la fusión de los activos buenos.

A su vez para el desarrollo de la “solución” era necesaria una ingeniería jurídica que pudiera permitir la creación, no solo de la nueva institución que pudiera nutrirse de lo bueno de los

bancos suspendidos, sino que también pudiera verse limpio de todos los juicios y contingencias que la liquidación de los restantes bancos iban a traer.

Lo ideal era la creación de un fondo de recuperación separado para cada uno de los bancos en liquidación, a los cuales se transfirieran todos los derechos, créditos y activos, incluso garantías, para su administración, cumpliendo el rol de un fideicomiso.

La nueva institución luego ofertaría a los fondos de recuperación por los activos que considerara necesarios para llevar a cabo su plan de negocios.

III.2.1.5.1: Elección del nombre de la nueva institución

Teniendo en cuenta que de los bancos suspendidos Banco Comercial contaba con una marca extremadamente fuerte, con una importante trayectoria, y que así lo abalaban sus clientes quienes se habían mostrado leales al banco a pesar de la situación adversa que atravesaba, fue que se optó por elegir Nuevo Banco Comercial (NBC) como nombre propuesto para la creación de la nueva institución.

III.2.1.5.2: Reestructuración de activos y mejora de la eficiencia.

La principal estrategia tenía como fin aumentar la rentabilidad, para lo que era necesario realizar planes de transformación a nivel de recuperación de activos y mejora de la eficiencia.

Reestructuración de activos:

- Separar los activos buenos de aquellos problemáticos, y con altas chances de recuperación.
- Una buena administración de los activos seleccionados para conformar la cartera.
- Mayor disposición del cliente a pagar deuda a un banco nuevo, que pudiera ser potencial fuente de crédito para el futuro.
- Reducción de activos fijos.

Aumentar la eficiencia:

- Reducir costos.
- Centralización de los sistemas y las áreas de Tecnología de la Información (TI) y Operaciones.
- Reducción de nómina de sueldos.

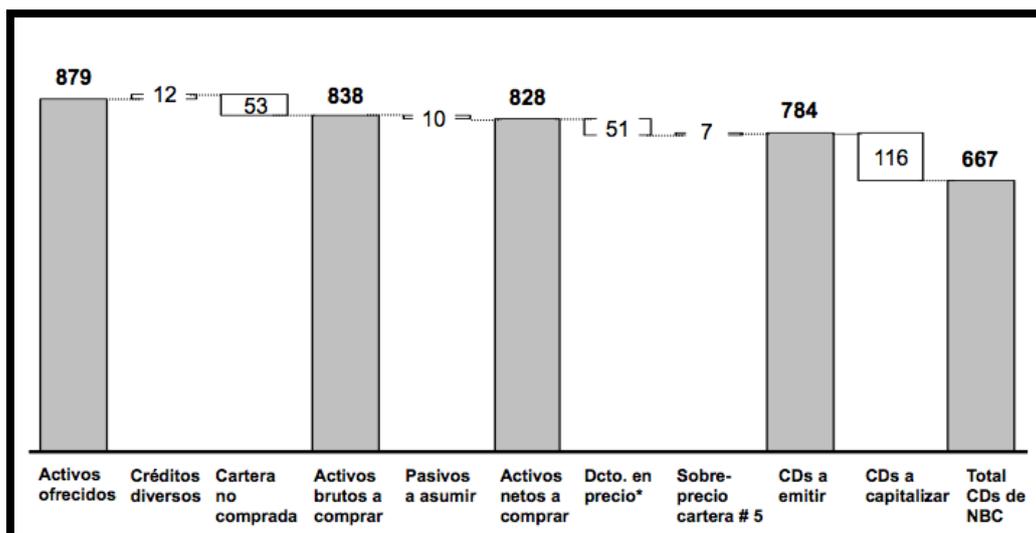
III.2.1.6: Planeamiento financiero y medición de resultados:

En esta etapa se debió definir cuáles eran los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia y de que manera se medirían los resultados.

Se presentó un plan de financiación, a través de un esquema de Certificados de Depósitos emitidos por el banco a los viejos ahorristas. Con esto se esperaba que los ahorristas recuperaran todo su dinero hasta unos 100 mil dólares y lo que estuviera por arriba se recuperara a prorrato de los que pudieran recuperar los Fondos de Recuperación.

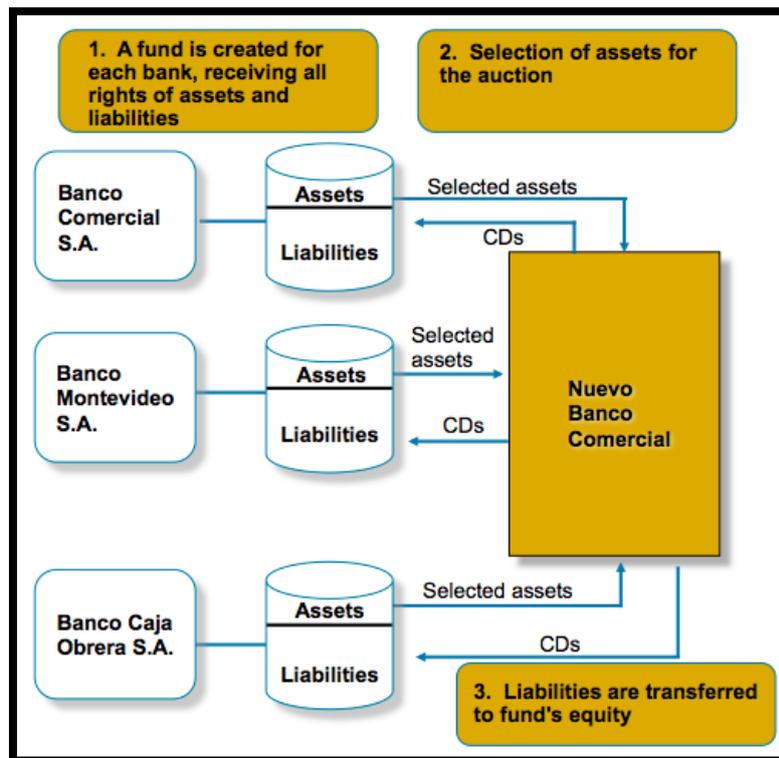
El monto de Certificado de Depósitos (CDs) a emitir se estimaba en 784 millones de dólares, de los cuales se esperaba 667 millones de dólares queden en el NBC y se amorticen en cuotas trimestrales.

Caracterización del precio a pagar y CDs a emitir en U\$\$ millones



Fuente: Presentación realizada en el Plan de Negocios del NBC, 2003

Esquema de estructuración de los Fondos de Recuperación y creación del NBC



Fuente: Creation of Nuevo Banco Comercial: Capturing an opportunity in the Uruguayan Financial market, Meeting with the IMF, enero 2003

Recuperación de la cartera: Se definió la creación de una Unidad de recuperación de Activos (URA) que tuviera como principal objetivo la priorización eficiente de incobrables, asignación de cuentas efectiva a los equipos, estrategia de recuperación, valuación y seguimiento del desempeño.

Dentro de la opción de compra se ideó una opción Put²⁴ que permitía al NBC devolver parte de la cartera que no pudiera recuperarse, la opción se aplicaría a cartera con categoría crediticia, 3, 4 y 5 con mayores previsiones.

²⁴ Put: significa tener la capacidad de reclamarle a otro que le compre algo.

Categorías y monto de provisiones de la cartera comercial del sector no financiero

Categoría	Descripción	% de Previsión
1A	Operaciones con garantías autoliquidables admitidas	0%
1C	Deudores con capacidad de pago fuerte	mayor o igual a 0,5% y menor a 3%
2A	Deudores con capacidad de pago adecuada	mayor o igual a 3% y menor a 7%
2B	Deudores con capacidad de pago con problemas potenciales	mayor o igual a 7% y menor a 20%
3	Deudores con capacidad de pago comprometida	mayor o igual a 20% y menor a 50%
4	Deudores con capacidad de pago muy comprometida	mayor o igual a 50% y menor a 100%
5	Deudores incobrables	100%

Fuente: Norma particular 3.12 del Banco Central, Normas para la constitución de provisiones para riesgos crediticios.

III.2.2: Identificación de los objetivos:

Algunos de los objetivos que se identificaron en el corto y mediano plazo fueron:

- Recuperar la confianza en la gestión del Banco.
- Recuperar la mayor parte de la cartera vencida adquirida en subasta.
- Crear un área especializada (URA: Unidad de Recuperación de Activos).
- Enfocar la renegociación y refinanciación de activos para reactivar el sistema productivo y asegurar el éxito del nuevo Banco.
- Reducir los costos y mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Realizar una integración rápida y exitosa de las tres instituciones.
- Integrar las sucursales y los sistemas transaccionales.
- Integrar los Recursos Humanos y generar una fuerte Cultura Corporativa.

En tanto los objetivos de largo eran:

- Vender el paquete accionario del Banco a inversores de primera línea. Éste era un punto fundamental en el Plan de Negocios. Este nuevo banco debía tener como uno de sus principales objetivos el de privatizarse una vez que estabilizara su operativa. No

había lugar para dos bancos públicos, por lo que el éxito de NBC debía ser la venta a un inversor, financiero o estratégico, en el mediano plazo.

- Generar las condiciones para expandir mediante adquisición de carteras, red de dependencias, etc. de los bancos que se retiren de la plaza.
- Recuperar el liderazgo en el mercado de depósitos.
- Recuperar participación en el mercado de No Residentes.

III.2.3: Negociación

Las negociaciones para la creación del NBC fueron arduas, sobre todo con el BCU quienes querían que todos los bancos fueran internacionales, respaldados por sus casas matrices. Sin embargo, se tenía un importante respaldo del Ministerio de Economía, con Alejandro Atchugarry, quien forjó la idea de crear una solución conjunta para los tres bancos, y el apoyo del AEBU que tenía como presidente a Juan José Ramos, quienes creían en el desafío.

“Al Fondo Monetario les resultó difícil discutir el tema porque todos los ejemplos que dimos sobre casos que se dieron en otros países funcionaban bien, España, Chile, EEUU. Entonces empezamos a mover muchos hilos políticos, diputados, senadores, hasta fuimos al parlamento para explicar porque esta iba a ser la mejor solución para el país, todo el mundo lo compró, el Gobierno iba participar con capital del fondo monetario como único accionista.”²⁵

El esquema que se necesitaba para cumplir con el NBC, por exigencia del Fondo Monetario, tenía que ser en un remate público para mantener honestidad en el sistema que se iba a transferir los activos que iba a tener el NBC a un valor honesto y real del mercado. Sin embargo, ésto posibilitaba que cualquier banco de la competencia pudiera participar de la compra, y que cualquiera pudiera hacer una oferta por cualquier activo.

“Nosotros dijimos no, nosotros solo podemos armar un nuevo banco con todos los activos en un paquete conjunto, imagínate que uno compre las sucursales, ¿cómo vamos a manejar la cartera? O alguien compra toda la cartera de corporate no tenemos la base para manejar un

²⁵ Entrevista a Paul Elberse

banco. La solución a este potencial problema fue la de incluir una cláusula en la propuesta donde la oferta estaba sujeta a que la misma era por la totalidad de los activos incluidos en nuestra propuesta y en caso contrario la propuesta se retiraba (nuestra oferta es sujeta a todo o nada)”²⁶

A su vez para el desarrollo de la “solución” era necesaria una ingeniería jurídica que pudiera permitir la creación, no solo de la nueva institución que pudiera nutrirse de lo bueno de los bancos suspendidos, sino que también pudiera verse limpio de todos los juicios y contingencias que la liquidación de los restantes bancos iban a traer.

Fue así que en diciembre de 2002 se promulgó la ley Nacional 17.613 del fortalecimiento bancario. Dicha ley implementó un nuevo sistema de liquidación aplicable a la quiebra de los bancos. Confiándose al Banco Central el derecho a declarar la disolución y liquidación de los bancos en bancarrota.

De acuerdo con la ley, dicha declaración implicaba la creación de un fondo de recuperación separado para cada uno de los bancos en liquidación, a los cuales se transfieren todos los derechos, créditos y activos (incluyendo garantías).

El artículo 38 de la ley 17.613 estableció que los fondos de recuperación no se consideraran como sucesores de los bancos liquidados, por lo que dichos fondos de recuperación no estaban sujetos a anexos ni a medidas coercitivas que correspondan a obligaciones con el banco liquidado. Los tenedores de depósitos y otros acreedores de los bancos se convertían en tenedores de cuotas de dichos fondos de recuperación.

Lo que se intentó fue separar todos los activos, y a todos los que tenían reclamos sobre esos bancos se les dijo: vas a cuota parte de la prorrata de lo que te toca.

Lo que se trató fue de meter una “Muralla China” para que los juicios sobre esos bancos no le llegara a los fondos.

²⁶ Entrevista a Paul Elberse

El artículo 25 de la ley 17.613 permitía al BCU vender a los bancos que operaban en Uruguay, la totalidad o parte de los activos transferidos a dichos fondos de recuperación. Dicha disposición establecía que todas las partes interesadas serían tratadas por igual, adjudicándose la oferta al mejor postor.

Esta ley también autorizó al gobierno a crear el "Nuevo Banco Comercial SA" y a mantener sus acciones, el que fue inscripto en el Registro Nacional de Comercio con fecha 2 de enero de 2003.

De esta forma el NBC era “el bueno” y se dejaría a los fondos de recuperación todas las partes malas que no servían para la constitución de la nueva institución.

Conforme a lo previsto por el artículo 35° de la Ley N° 17.613, del 27 de diciembre de 2002 y el artículo 24° del estatuto de la referida sociedad, se dispuso una integración de capital por un monto de 190 millones de pesos uruguayos y que por Resolución de la Intendencia de Instituciones de Intermediación Financiera del BCU de 19 de marzo de 2003, se requirió la integración de capital adicional, a fin de complementar un monto al 15% del total de los activos y contingencias de la institución. Las autoridades del Nuevo Banco Comercial S.A. informaron que de acuerdo al modelo presentado ante las autoridades del BCU, se debía capitalizar a la institución en un monto de 120 millones de dólares.²⁷

III.2.4: Integración

Fue así que a principios del año 2003 se llevó a cabo una subasta restringida en la que sólo pudieron participar los bancos. En ese sentido, Nuevo Banco Comercial SA fue el único oferente y se ofreció a adquirir ciertos créditos y derechos existentes en los fondos de recuperación de los bancos Comercial, Montevideo y La Caja Obrera.

Si bien la creación del NBC había sido pensada con un propósito fijo que era el de la creación del “Banco Bueno”, a la subasta se podía presentar cualquiera, de hecho, fueron el Santander y otros bancos a mirar. “*Si Santander por ejemplo agarraba y ese día decía quiero comprar*

²⁷ Resolución N° 334/003 de 19/03/2003

*estos activos y ponía 5 millones de dólares sobre la mesa se acababa, hasta ahí llegabas. Sin embargo ninguno de los bancos internacionales se quiso meter más de lo que ya estaban metidos en el país, y así fue que pese a estar la cartera tan barata, el único oferente fue NBC.*²⁸

NBC compra dichos activos mediante la emisión de certificados de depósito.

Los activos bancarios pertenecientes a los FRPB se adquirieron por un importe de 825.397.279 dólares, lo que representó 94,67% de su valor de tasación. El que se pagó mediante la entrega de certificados de depósitos emitidos pagaderos en 24 trimestres con más una tasa de interés del 2% anual. Asimismo, el acuerdo de compra de activos preveía la opción de devolución parcial, la que fue ejercida por un importe de 131.155.965 dólares en 2004. Finalmente la emisión de certificados del NBC que fue distribuida entre los cuotapartistas o provisionadas según sea el caso por los FRPB, fue de 574.241.314 dólares y los 120 millones de dólares restantes fueron aplicados por el Estado en el mencionado incremento de capital equivalente a 3.444 millones de pesos uruguayos.²⁹

Algunos negocios de bancos liquidados, por ejemplo tarjetas de crédito, fueron transferidos en su totalidad ("encapsulados") a Nuevo Banco Comercial.

La situación del Banco De Crédito, fue diferente, ya que luego de múltiples gestiones para lograr su reapertura, se liquidó el 28 de febrero de 2003. Esta decisión se basó en la negativa del grupo Moon a aceptar las condiciones establecidas por el BCU (principalmente el monto de la capitalización y el respaldo del grupo ante una nueva situación de crisis) y en la ausencia de un plan de negocios que diera satisfacción a los requerimientos de la Superintendencia de Instituciones Financieras. Así mismo, se constituyó el Fondo de Recuperación del Patrimonio Bancario de esa institución y se inició un proceso de negociación con los ahorristas y el grupo inversor privado tendiente a establecer las formas de pago de los depósitos bancarios.

²⁸ Entrevista a Alejandro Conforte

²⁹ Informe de la comisión fiscal del Nuevo Banco Comercial, Nov 2004,p3.

III.3: INTEGRACIÓN POST-FUSIÓN (IPF)

III.3.1 Planificación de la Integración

En la planificación se reexamina los resultados del Due Diligence, conclusiones y suposiciones para refinar la documentación legal de ser posible, así como preparar una lista de tareas de integración.

Si bien no se realizó un Due Dillenge, a diferencia de lo que sería una operación de fusión normal, sí lo fue, si se tiene en cuenta que se realizó un estudio profundo de todas las partes de los bancos, desde la cartera, recursos humanos, procesos, operaciones y sistemas.

III.3.1.1 Equipo de integración:

En el caso del NBC, se buscaba que la integración fuera rápida, y al menor costo posible, motivo por el cual se descartó la idea de contratar un banco para las tareas de integración, tanto por los costos millonarios que implicaba, como por los tiempos que insumiría el procedimiento.³⁰ La única contratación grande fue la de Mc Kinsey, consultora de renombre, quien tuvo una mayor incidencia a nivel político, y Deloitte que tuvo una participación relevante en el antes y después por su conocimiento del mercado.

El armado de los equipos eran complejos, porque se tenía que integrar con los Gerentes de cada una de las áreas de los tres bancos para luego analizar y definir quien iba a quedar como líder.

Para poder cumplir con el objetivo de integración de forma rápida, se nombró al ex gerente del Banco Comercial SA, Paul Elberse, quien fuera contratado por el estado en Febrero 2002 para asumir la dirección y gerenciamiento del banco hasta Diciembre del mismo año.

³⁰ Extraído del texto íntegro de la respuesta de Atchugarry al pedido de informes realizado por el diputado Rossi.
<http://www.lr21.com.uy/politica/116870-atchugarry-respondio-ayer-a-rossi-sobre-el-nuevo-banco-comercial>

Para la Presidencia de la institución se optó por el Ec. Gustavo Licandro que, además de contar con conocimientos en la materia, también conocía el banco por haberse desempeñado en el mismo con posterioridad a Febrero de 2002.

Asimismo el Estado nombró el primer Directorio de la sociedad, nombrándose tanto a los antes mencionados, así como al Dr. Fernando Scelza, quien se integró al Directorio en forma transitoria a la espera de la posibilidad de integrar nuevos capitales al Banco a través de las Corporaciones del Banco Mundial o del BID.³¹

III.3.1.2 Organización de los procesos

Había que hacer que la nueva institución pudiera cumplir sus funciones de la forma más eficaz y eficiente posible, por lo que el primer paso consistía en abrir cada una de las áreas de un banco, desde operaciones, sistemas, retail, riesgos, y a partir de ahí ver cómo mejorar su gestión.

Como lo que se tomaba eran partes de tres bancos, lo que se intentaba era no solo traer lo mejor de cada uno de ellos, sino también, lo que fuera más viable.

Un ejemplo de esto fue en la parte de sistemas: *“los del Banco Montevideo eran los mejores pero no te aguantaban el volumen gigante que tenía el Banco Comercial, reventaban, no estaban diseñados para aguantar la cantidad de transacciones. Y si bien los del Banco Comercial eran bastante malos, con mil mapeos, cinco mil programas distintos, con baches, lo que fuera, tenías que elegir esos al final del día porque eran los únicos que te hacían funcionar el monstruo, entonces la decisión la tenías que tomar desde ese punto de vista”*³² .

Por otro lado estaba la cartera de créditos, que era fundamental para la viabilidad del mismo. Para ello se integró un equipo encargado de seleccionar aquellos activos de los FRPB que tenían las mejores posibilidades de recuperarse. Cartera que a su vez se venía deteriorando mucho, como consecuencia del aumento de las provisiones que habían quedado, pasando de

³¹ Extraído del texto íntegro de la respuesta de Atchugarry al pedido de informes realizado por el diputado Rossi. <http://www.lr21.com.uy/politica/116870-atchugarry-respndio-ayer-a-rossi-sobre-el-nuevo-banco-comercial>

³² Entrevista a Alejandro Conforte



1C a 2B, a 3. Esta situación, sin embargo hacía que se pudiera comprar más barato, si bien en muchos casos se estaba en conocimiento de que eran clientes que se podían recuperar rápidamente, y levantarles la previsión.

Si analizamos cuáles eran las principales fortalezas de cada banco, se extrae que el Banco Montevideo era un banco bueno transaccionalmente, buenos en comercio exterior, en pagos, en transacciones, en atender operativas especiales, era flexible. Tenían como clientes a muchísimos despachantes de aduana, acuerdos con grupos de afinidad.

El Comercial por su parte era más pesado, con una extensión geográfica muy importante, con sucursales en todos los departamentos del país, con volúmenes muy grandes.

Y el de la Caja Obrera con presencia en todo el país, negocios agropecuarios y una cartera de ahorristas muy tradicional.

III.3.2: Elaboración de planes de comunicación

En esta etapa se debe de tener especial atención en las expectativas de las partes interesadas, que suelen ser diferentes y piden no estar totalmente alineadas.

Continuidad del negocio: Para continuar el negocio el foco debía concentrarse en la mayor debilidad, recuperar negocios y volumen de operaciones perdidos, y controlar la escasa liquidez.³³

Cumplimiento de contratos vigentes: El principal compromiso del banco con sus clientes, era el de cumplir con sus ahorristas. Conseguir la comprensión y apoyo de éstos era clave para poder transmitir confianza a los clientes. El banco necesitaba liquidez y conseguirla no era algo que se pudiera llegar a tener en el corto plazo, por eso la necesidad de controlar la escasa liquidez con que se contaba.

Desempeño empresarial: El Nuevo Banco debía demostrar que sus nuevos accionistas, así como directores y administradores, estaban comprometidos en llevar adelante un banco con

³³ Memoria Nuevo Banco Comercial, 2003, pag.12

seriedad, transparencia, compromiso por sus ahorristas y clientes. Se debía demostrar que la fusión no implicaría más de lo mismo pese a tener a los mismos empleados, teniendo en consideración que los desfalcos habían sido ocasionados por accionistas anteriores.

Marca: Era difícil deslindar al Nuevo Banco de la imagen de los tres bancos liquidados, un banco “Frankenstein” como se lo llamaba. Sin embargo, la marca del Banco Comercial era muy bien vista, sobre todo en el interior donde los clientes le tenían un gran afecto, motivo por el cual se decidió mantener el nombre.

Accionistas: El único accionista del NBC era el Estado Uruguayo, quien buscaba evitar que se continuara agravando la crisis, ayudar a reactivar la economía, crear mecanismos que permitieran de forma ordenada recuperar los fondos depositados por los ex ahorristas de los bancos liquidados, de forma de fortalecer la cadena productiva en todo el país.³⁴

Gobierno / Autoridades públicas: Se buscaba seguridad local de empleo, estabilidad social, desarrollo local de negocios, ingresos fiscales, competencia.

Gerentes: La motivación e intereses de los Gerentes estaba en mantener el poder de mando, la seguridad en el trabajo, así como su retribución. Pero por encima de estos temas, existía un interés especial de que éste fuera un proceso exitoso y que culminara con una venta a un inversor financiero o estratégico y no tener que vivir otro proceso de liquidación más adelante.

Empleados: Los empleados buscaban no perder sus fuentes de trabajo, y mantener su seguridad laboral, oportunidades de carrera y seguridad.

Proveedores: La continuación y la mejora de acuerdos existentes eran de gran importancia.

Público: El interés se centra en la creación de empleo, acceso al crédito, desarrollo de negocios, estabilidad financiera.

³⁴ Memoria Nuevo Banco Comercial, 2003, pag.8

La comunicación debía adaptarse adecuadamente a las necesidades de los distintos stakeholders.

Para los trabajadores se utilizaron los medios internos, como la intranet, donde se iba poniendo al tanto de cuáles iban a ser el proceso de selección.

A los clientes en cambio, hasta el día que abrió sus puertas el NBC, la información era muy poca, lo que se hizo luego fue sacar publicaciones en la prensa.

En el caso de los proveedores, la mayoría había seguido trabajando pese que las tareas se habían reducido, porque siguieron funcionando. Hubo proveedores como VISA, que cuando un banco quiebra suspende sus operaciones, pero ellos pudieron entender que se estaba en un proyecto y continuaron apoyándolos entre la quiebra de los bancos y la formación del NBC.

III.3.3: Creación de una nueva organización

Los equipos eran los que iban armando la nueva estructura, y en base al presupuesto, y las posibilidades de infraestructura se iban moldeando al plan definitivo. En el primer plan de sucursales que se presentó habían unas 70, sin embargo la misma requería una cantidad de gente que no aguantaba el modelo que se quería tener, por lo que hubo que reducirlo, y así sucesivamente con cada sector. El comité era quien decidía en base al plan de negocio que se había armado, mientras McKinsey les ayudaba en las mejores prácticas: *“Ellos tenían todo mapeado, entonces ibas montado sobre una estructura de información completa, que te permitía gerenciar realmente el proceso, sin ellos, no lo podíamos hacer.”*³⁵

El principal cambio en toda la estructura fue a nivel del área de riesgos, en los viejos bancos primaba mucho la concesión del crédito a través del gerente de la sucursal: *“Tenía varias atribuciones a nivel de créditos, podía prestar varios miles de dólares sin consultar, lo que hacía que el Gerente de la sucursal fuera tan importante como el comisario y el cura, porque tenía una amplia atribución crediticia”*³⁶.

³⁵ Entrevista a Alejandro Conforte

³⁶ Entrevista a Edgardo Otero

Se trabajó mucho en riesgos, y cumplimiento, pero más bien siguiendo las tendencias mundiales. De alguna forma, se identificaba a esta falta de controles, como los responsables de todo lo que había sucedido.

III.3.4 Elaboración de planes de dotación de personal

III.3.4.1 Requerimientos de personal:

El banco envió ofertas de trabajo a 855 personas de un total de 1700 empleados.

El proceso de selección tomó a los primeros 855, pero no fue un orden matemático, de quien tuviera más puntaje: *“En el departamento de Artigas, por ejemplo, si los bancos tenían tres sucursales allí se abría una sola, y si necesitaban diez, y en total había veinticinco, quedaban los diez primeros para los puestos que habían. Si había tres gerentes, se concursaba por un puesto. Se repitió puesto a puesto, localidad por localidad”*³⁷.

A su vez, de la masa de 1700 personas, había grupos que no tenían opción, como los que tenían 60 años que se debían jubilar, o los de 55 en adelante que se debían prejubilarse, con un incentivo para que se pudiera ir a la caja bancaria por cinco años.

Muchos optaron por el plan de incentivo, que consistía en el pago de 15 sueldos, previo a la selección. Algunos de los motivos eran porque, por los criterios de selección informados, creían que iban a quedar afuera, porque tenían pocos años de banco, no tenían estudio, o simplemente porque además tenían la ventaja de que se les perdonaban deudas.

III.3.4.2 Requisitos de selección:

En lo que refiere a cuáles fueron los requisitos de selección, los mismos no fueron muy objetivos teniendo en cuenta que no tenían procesos de selección de desempeño como para decir que se seleccionaba a los mejores evaluados. El gremio bancario participó fuertemente en todo lo que fue el proceso para ver qué criterio se iba utilizar.

³⁷ Entrevista a Edgardo Otero

Los principales se determinaron a nivel social como por ejemplo: antigüedad, integración del núcleo familiar, faltas disciplinarias, faltas por enfermedad.

Otros factores era el endeudamiento dentro del sistema y factores de curriculum, los estudios que se tenían se consideraban a favor.

III.3.4.3 Planes de compensación:

Las retribuciones del personal se fijaron por el mínimo del laudo vigente, siendo en casi todos los casos por salarios inferiores a los que les correspondía en su banco de origen. Esto fue negociado por el Gobierno y AEBU, y se llegó a un acuerdo con el fin de mantener la mayor cantidad de puestos de trabajo posibles. De esta forma la institución se encontraba con los costos más bajos por funcionario de la banca privada.

En el caso de los gerentes superiores, los salarios fueron fijados directamente por la nueva institución acordes con el mercado, dado que no estaban incluidos dentro del laudo.

También fueron ajustadas las retribuciones fijas, bajándolas, y previendo se vayan reajustando con el incremento de la actividad y resultados de la gestión.³⁸

Se arrancó con los beneficios básicos, ni siquiera se tenía un convenio colectivo, tampoco había en ese momento un laudo generalizado porque la Asociación de Bancos había desaparecido, se arrancaron con sueldo básicos, la prima por antigüedad que lo establece la caja bancaria, la compensación por núcleo familiar y una cobertura de salud mínima. No se tenía ningún otro beneficio más que los establecidos por ley.

De hecho los empleados que fueron seleccionados para el nuevo banco renunciaron a su despido, la condición para entrar al NBC era renunciar a la IPD (Indemnización por despido) y con ese volumen de dinero se armó un fondo que fue utilizado para financiar los planes de incentivo, previo al proceso de selección a través de las comunicaciones que se iban dando.

³⁸ Extraído del texto íntegro de la respuesta de Atchugarry al pedido de informes realizado por el diputado Rossi.
<http://www.lr21.com.uy/politica/116870-atchugarry-respondio-ayer-a-rossi-sobre-el-nuevo-banco-comercial>

III.3.5: Integración funcional

En esta etapa se realiza la ejecución efectiva de los planes, intentando revalidar los hallazgos del Due Dilligence, y afinando los planes para su ejecución.

III.3.5.1: Tecnología de la información:

El NBC no realizó inversiones en nueva infraestructura, y pese a que los sistemas del Banco Montevideo eran los mejores, los mismos no eran lo suficientemente robustos como para aguantar la magnitud de clientes que tenía en Banco Comercial, y la cantidad de operaciones, por lo que se terminó optando por los sistemas de éste último, pese a ser muy poco amigables, y muy antiguos.

Se debía realizar actualizaciones de los distintos softwares y plataformas tecnológicas a los efectos de preparar la apertura del Banco y en segunda instancia acompañar la expansión de la cobertura de servicios brindados a través de todas las Sucursales y los diferentes canales de servicio presentados a los Clientes. Se debía dar soporte a las tareas internas del Banco automatizándose las funciones de distintos Sectores, a los efectos de sustituir tareas manuales por procesos automáticos. Se dio mucho apoyo a los Sectores de Contaduría y Finanzas en la generación de reportes e informaciones para las distintas Gerencias y para los organismos de contralor existentes.³⁹

III.3.5.2: Comercial:

Depósitos

En cuanto a los depósitos básicamente se apelaba a que no se fugara el dinero de los cuotapartistas: *“A nadie se le ocurría salir a traer un depósito, nadie iba a venir a poner plata, lo que podías hacer era que te quedara la caja de ahorro con la plata de los cuotapartistas”*⁴⁰

³⁹ Memoria 2003 Nuevo Banco Comercial.

⁴⁰ Entrevista a Alejandro Conforte

Otras de las estrategias era salir a buscar que las empresas empezaran a tener sus cuentas operativas, con las que pagan a proveedores, o pagan cheques, con el NBC. De esta forma se dejaba una base de depósitos, que se caracterizaba por ser muy estable, y no depender de tasas.

Préstamos

Se debieron aplicar medidas estrictas de aversión al riesgo, teniendo en cuenta los antecedentes de endeudamiento de la gran mayoría de los sectores. Adicionalmente, el Banco Central impuso niveles de encaje muy por encima de los establecidos para el resto de los bancos que hacía elevar el costo del dinero a aplicar a las colocaciones. Por otra parte no permitió que el Nuevo Banco realizara nuevos créditos y solo se enfocara a reestructurar la cartera de morosos y su refinanciación. Esto hizo que los plazos que se habían proyectado para incrementar la cartera de créditos se viera demorada.

Tarjetas de Crédito y Débito

Se depuro una gran parte de la cartera con el fin de lograr niveles óptimos de morosidad.

III.3.5.3 Administración del riesgo:

De acuerdo al informe fiscal del ejercicio del año 2003 realizado, se llevaron adelante las siguientes acciones para mantener bajo control los distintos tipos de riesgo:

- Armado del área de Cumplimiento con el fin de poseer una unidad de anti lavado, que responda y ponga en práctica las medidas impartidas por el Banco Central de Uruguay.
- Generación e implementación de un Manual de Crédito para las áreas comerciales de Personas, PyMEs y Corporativa.
- Desarrollo y puesta en práctica del Manual de Compras.
- Reformulación de las Políticas de Crédito en cuanto a los parámetros de aceptación de riesgo generales.
- Desarrollo del Tablero de Control de Riesgos Operativos, forma de poseer una herramienta que contenga parámetros de medición objetiva de los principales riesgos

involucrados, cuantificados en montos y en frecuencia de aparición, dentro de las tres dimensiones de riesgos.

El objetivo era recuperar los créditos adquiridos en la subasta. Operando fuertemente en la recuperación temprana de los créditos, en la no caída de los acuerdos de recupero y de los nuevos créditos otorgados.

III.3.6 Construcción de una nueva cultura corporativa

Objetivo a largo plazo: crear un conjunto común de valores, tradiciones y creencias que influyan en la gestión y el comportamiento de los empleados para garantizar la competitividad de la empresa.

III.3.6.1 Distintas culturas:

Los bancos tenían culturas muy distintas, y como elemento adicional se integró también la gente de sistemas que era una firma que se llamaba Ediguay SA, colateral del Banco Comercial.

La mezcla de culturas, y el sentido de pertenencia fue muy difícil de manejar, con manera de trabajar muy diferente.

III.3.6.2 Plan de construcción de una nueva cultura:

Para definir el plan se requirió ayuda externa, a través de consultorías, especialmente Deloitte: *“Lo primero que se hizo fue una encuestas de clima, me acuerdo que se hizo en mayo de 2003, recorrimos todo el país viendo cuales eran las cosas en que teníamos que trabajar del punto de vista de la cultura.”*⁴¹

La aplicación de la encuesta de Compromiso y Clima, se hizo con el objetivo de “tomar la temperatura” en temas claves como⁴²:

⁴¹ Entrevista a Edgardo Otero

⁴² Plan de integración del personal presentado al NBC, Deloitte & Touche Montevideo, 2003

- grado de convencimiento con el proyecto y pilares percibidos de su solidez.
- clima organizacional.
- motores y barreras para impulsar el proyecto de Nuevo Banco Comercial.
- información relativa a los principales aspectos de interés y preocupación de los empleados y necesidades de capacitación existentes.

Se realizaron varias actividades de integración para reforzar el conocimiento de todos los integrantes de la organización. Algunas de esas actividades consistían en planificar grupos que alcanzaban al 100% del personal, para desarrollar actividades de días completos en el interior del país. A esto se sumó un sistema de gestión de RRHH con la comunicación de las diferentes políticas que regulan las actividades del personal.⁴³

III.4 ETAPA FINAL DEL PROCESO – VENTA PAQUETE ACCIONARIO

Un tema relevante en el proceso de creación del Nuevo Banco Comercial fue la discusión interna sobre el destino final del Nuevo Banco. Para poder convencer a las autoridades de abrir este banco, era imprescindible definir cuál era su salida final. Era claro que en el caso de tener éxito, este banco de propiedad del Ministerio de Economía, no iba a tener un accionista que apoyara y financiara un crecimiento futuro y que su crecimiento estuviera atado a los avatares de las finanzas del país.

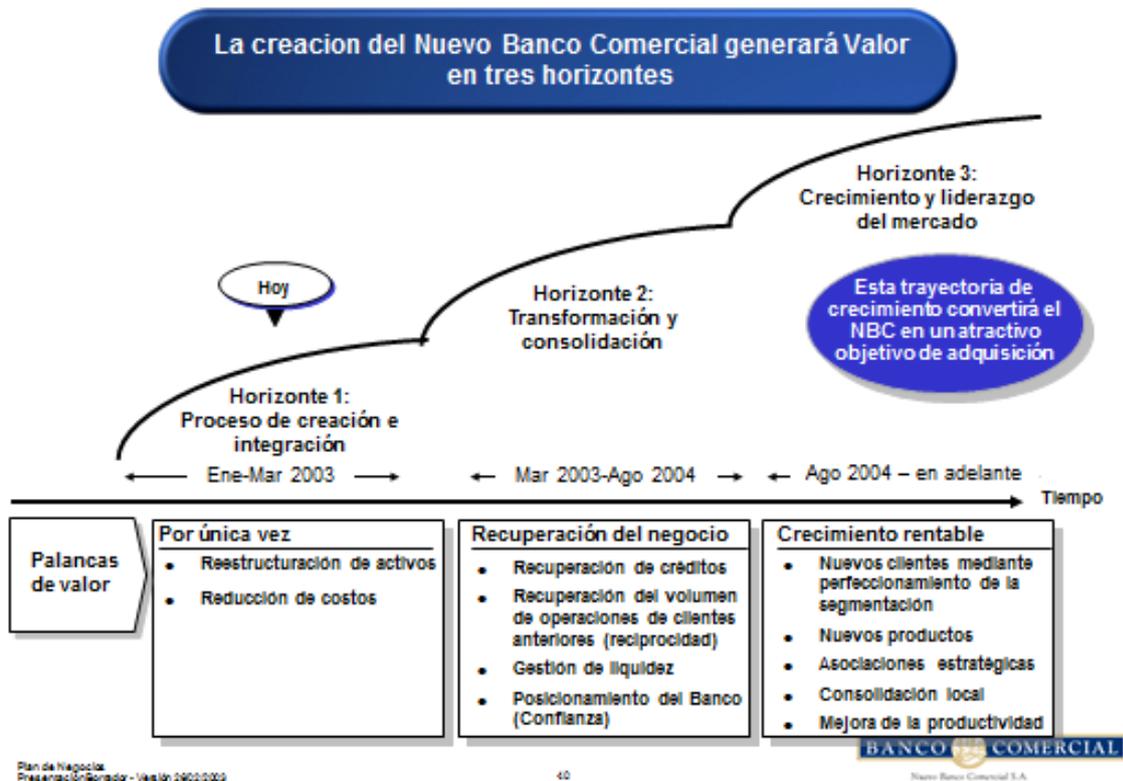
No había lugar para dos bancos públicos que en la parte comercial jugarían roles similares, por tanto una posibilidad futura era la fusión del Nuevo Banco con el BROU. Esta posibilidad fue descartada desde un inicio, no se correrían riesgos importantes para que, al final del camino, se terminara fusionando con el BROU.

Por eso la salida que planificó desde un inicio el equipo de planificación fue, que luego de un período de reestructura y crecimiento, su paquete fuera vendido a un inversor estratégico, tanto financiero como estratégico.

La salida proyectada dio tranquilidad a los distintos participantes para que fuera aprobada la creación del Banco, a pesar de que algunos eran reticentes y preferían que quedara bajo la responsabilidad del Estado.

⁴³ Memoria 2003 Nuevo Banco Comercial

Objetivo estratégico de largo plazo del Plan de Negocios-Venta paquete accionario



Fuente: Presentación realizada en el Plan de Negocios del NBC, Febrero 2003

Desde el inicio de las actividades, el objetivo de vender el paquete accionario a un inversor internacional fue uno de los principales. Para ello hubo que implementar todos los cambios establecidos en el Plan de Negocios para lograr que el Nuevo Banco fuera atractivo para ese tipo de inversor. Se cumplieron con éxito las diferentes etapas establecidas en el cuadro anterior. En 2005 la Institución fue vendida al Fondo de Inversión Advent International.

Para que esta operación se pudiera concretar, uno de los problemas más importantes se presentó con el importante patrimonio que tenía el Nuevo Banco Comercial que no permitía alcanzar índices atractivos en el retorno sobre capital, como consecuencia de las fortalezas con las que se habían creado y el éxito obtenido en la recuperación del Banco con resultados positivos que aumentaban su patrimonio. Para ello en la etapa final del proceso de venta se crearon acciones preferidas que le correspondieron al Estado y cuya preferencia era la del pago fijo de un interés. La diferencia entre esa retribución fija y la utilidad real del banco, iba a reforzar las utilidades del accionista ordinario que compró el paquete accionario.

Finalmente en el año 2010, Advent International vendió sus acciones al Scotiabank, uno de los más importantes bancos internacionales. Este sería el punto final de un proceso exitoso de

creación de un nuevo banco, que cumplió con todo lo establecido por las buenas prácticas de estrategia, planificación, marco legal y leyes creadas con ese fin, implementación de un gobierno corporativo, que significaron el éxito de la operación.

III.5) IMPLEMENTACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO

Como se mencionó anteriormente en el Capítulo II - Marco Teórico – Importancia del Gobierno Corporativo, la crisis financiera del año 2002, alteró las características de la plaza financiera uruguaya previas a la crisis, con una importante pérdida de confianza en los inversores, desvalorización del concepto de Uruguay como plaza financiera que fue puesta de manifiesto de la ineficiencia o insuficiencia de los controles gubernamentales, y la disminución casi total de la participación de la banca regional, con aumento de la banca internacional.

Todos estos factores trajeron como consecuencias un importante incremento de las regulaciones, y normas de contralor del Banco Central, algunas enfocadas a normativas de gobierno corporativo y sistema integral de riesgos a partir de la circular 1987 del año 2008.

Uno de los primeros pasos que dio el equipo de planificación a fines del año 2002, con la ayuda de la Consultora Mc Kinsey, fue la de redactar un Gobierno Corporativo para el Nuevo Banco Comercial.

Este equipo tenía la certeza que la implementación y puesta en funcionamiento de un Gobierno Corporativo en el Nuevo Banco Comercial permitiría:

Un esquema de dirección que asegure la maximización de valor para todos los accionistas.

Un esquema de control que asegure el cumplimiento de la ley y las reglamentaciones vigentes.

Si bien la doctrina tiene clara la importancia de desarrollar un Gobierno Corporativo con el fin de generar los mecanismos de incentivos desarrollados para operar las firmas y con el objetivo de proteger los intereses, acciones, derechos y obligaciones de los diferentes participantes con interés legítimo en la misma, más importante era implementarlo en el Nuevo Banco Comercial. En medio de una crisis financiera, creando un nuevo banco sin un accionista que tuviera un estricto control sobre la administración y en un marco normativo banco centralista inexistente, más relevante era implementar un Gobierno Corporativo.

A continuación se adjuntan algunas definiciones recogidas dentro del Gobierno Corporativo

que marcan la importancia que se le dio a este tema:

Directorio Mayo 2008

OBJETIVO DEL PRESENTE DOCUMENTO

Objetivos general

Definir los lineamientos del esquema de Gobierno Corporativo del Nuevo Banco Comercial

Objetivos específicos

- Clarificar la importancia de tener altos estándares en Gobierno Corporativo
- Clarificar y complementar las normativas en cuanto a la definición de los roles y funciones de las partes involucradas en la dirección y control del NBC
- Clarificar el esquema de interrelaciones y especificar los flujos de información necesarios
- Proponer la estructura organizacional óptima del Directorio (cantidad de miembros, comités, etc.)
- Definir un esquema de funcionamiento y reuniones eficiente y eficaz
- Ilustrar el esquema de funcionamiento del equipo gerencial en base a comités

2

Directorio Mayo 2008

FUENTES DE INFORMACION Y METODOLOGIA UTILIZADA

Fuentes de información

- Mejores prácticas**
- Práctica de Gobierno Corporativo de McKinsey
 - Documento del IFC sobre Gobierno Corporativo
 - Lineamientos de evaluación de Gobierno Corporativo utilizados por calificadores internacionales (Ej.: S&P)
- Entrevistas**
- Directores
 - Comisión Fiscal
 - Superintendencia de Bancos
 - IFC
 - FMI
- Documentación interna**
- Estatutos del Banco, leyes y normativas vigentes
 - Descripción de comités gerenciales

Análisis realizados

- Entendimiento de mejores prácticas relevantes para el NBC
- Entendimiento de las inquietudes y prioridades de las partes involucradas en el Gobierno Corporativo del NBC
- Análisis de alternativas de diseño viables y adaptables a la realidad local

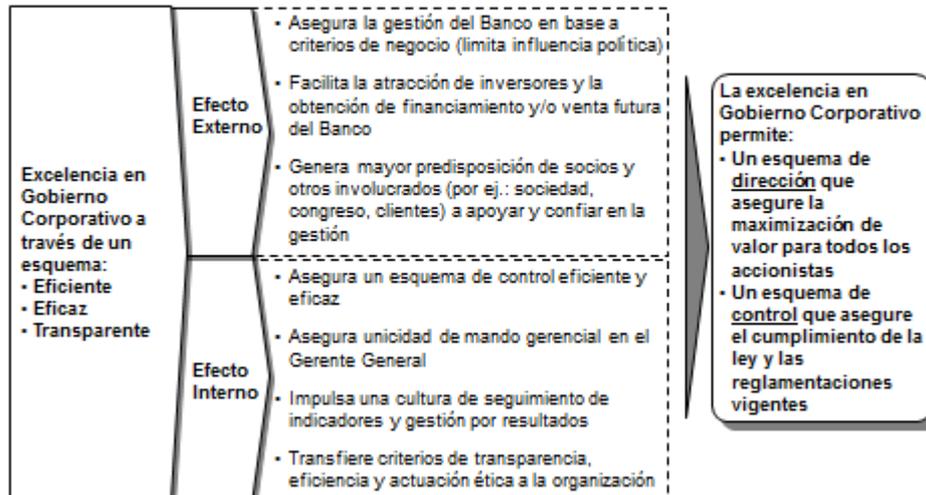
Productos finales

- Roles y responsabilidades de cada parte
 - Canales de interacción y flujo de información
 - Estructura organizacional del Directorio
 - Esquema de reuniones y funcionamiento
 - Esquema de Gestión Gerencial
- Esquema de Gobierno Corporativo eficiente, eficaz y transparente para el NBC**

3

Fuente: Análisis MacKinsey

RAZONES PARA DESARROLLAR ALTOS ESTANDARES EN GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: Análisis McKinsey

6

En este caso, la implementación del gobierno corporativo minimizó los conflictos de interés por los cuales quienes administraron el banco (la alta gerencia y el directorio) pudieron garantizar que no habría un menoscabo al valor de la empresa en detrimento de los accionistas minoritarios y los acreedores. También permitió mantener relaciones con los distintos participantes en un clima de mayor confianza al manejarse con políticas de buena dirección. El gobierno corporativo garantizó la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Directorio y la responsabilidad de éste frente a la empresa y sus accionistas.

III.6: RESULTADOS

Como resultado de cómo se organizó la nueva estructura y las medidas llevadas a cabo en cada una de las distintas áreas se consiguió:

Retener un 74% de los saldos de las cuentas en las que se depositaban las cuotas de los certificados de depósito con los que se abonaba a los ahorristas de los bancos liquidados. Esto fue muy importante para conseguir la liquidez que el NBC necesitaba en sus primeros pasos, y este fue un indicador de la confianza que se había empezado a generar en el sector financiero.

A nivel comercial se logró la reapertura de la mayoría de relaciones corporativas, con las principales empresas de cada ramo, habiéndose activado los principales convenios por pago de sueldos, pago a proveedores y otros servicios que hizo que se pudiera generar fuente de liquidez duradera.

Se liberaron nuevas líneas de crédito comerciales, con una importante participación en prácticamente todos los principales proyectos de inversión concretados en el país.

Se logró mantener el liderazgo de tarjetas de crédito de marcas internacionales, con más de 116.000 tarjetas emitidas. Se renovaron los contratos con los Socios Estratégicos Líderes en su rubro, logrando mantener los servicios.

Los ahorristas lograron recuperar hasta los 100 mil dólares, un 100%, y consiguieron sacar mucho más de la prorrata, que de haber quebrado los bancos, donde lo único que hubieran recuperado hubiera sido un 15% hasta 20%.

En 2005 la Institución fue vendida al Fondo de Inversión Advent International, por alrededor de 170 millones de dólares, mas de 100 de los cuales fueron pagados al contado y el resto en un plazo de cinco años, manteniéndose la participación del Estado en acciones preferidas, que generaron una rentabilidad por concepto de interés de 4%⁴⁴.

Advent luego lo negoció a fines de 2010 al Scotiabank, de capitales canadienses por más de 300 millones de dólares.

⁴⁴ Conferencia de prensa del Ministro de Economía, Danilo Astori, tras la firma de venta del paquete accionario del Nuevo Banco Comercial, en el edificio Libertad, Uruguay, 2005.

IV CONCLUSIONES

Como respuesta a nuestras preguntas de investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

1) ¿Qué contribuyó al éxito de la operación?

En primer lugar, la visión estratégica que se tuvo para la creación del Nuevo Banco Comercial, y que luego se terminó vendiendo como una solución política al problema que se atravesaba, con el objetivo de preservar valor y el menor daño posible para todos los actores económicos y sociales.

La importante ingeniería jurídica de quienes armaban la ley, con la implementación de la Ley 17.613 de Fortalecimiento Bancario, permitiendo la estructuración de los Fondos de recuperación del patrimonio de cada uno de los bancos liquidados, y la creación del Nuevo Banco, liberando a este último de las eventuales contingencias.

Se tenía a la gran mayoría de los stakeholders alineados en la búsqueda del mismo objetivo. Todos estaban convencidos de que esa era la única alternativa. La decisión de poner a representantes de los ahorristas en la comisión fiscal, hizo que se transmitiera tranquilidad apaciguando a quienes eran los más afectados. Los empleados, sindicato, directivos, gobierno, todos buscaban una salida y estaban convencidos que era la única solución. El que todos los actores acompañaran hizo posible su implementación en un tiempo record de ocho meses.

Por último, la creación de un esquema de Gobierno Corporativo. Desde hacía más de veinte años se empezó a ver en todas las empresas en el mundo, después de casos muy sonados en Estados Unidos como la quiebra de Enron, y otras grandes empresas, que aquellas con buenos esquemas de Gobierno Corporativo eran mejores en sus desempeños, y eran más seguras. A diferencia de lo que pasaba en los bancos liquidados, donde tenías sentado al dueño y un par de accionistas más en la mesa de los comités de créditos y de toma de decisiones. No se tenía ningún esquema de gobierno corporativo que funcionara razonablemente bien, como ser autorizaciones, comités y procesos que garantizaran una mejor administración, y oposición de intereses, desde el directorio. Cuando la integración terminó, McKinsey se quedó un mes más

para ayudar a armar, junto con el equipo de planificación del Banco, el esquema de Gobierno Corporativo, como se detalló anteriormente, creándose un nuevo organigrama, donde se articuló de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

2) ¿Dónde se encontraron las mayores dificultades?

Las mayores dificultades se encontraron a nivel comercial, producto del descreimiento de algunos actores económicos grandes empresas y multinacionales. Muchas de éstas se negaron a trabajar con el banco por no contar con un accionista del exterior. Se debió trabajar mucho en recomponer la confianza.

A nivel cultural, fue difícil integrar tres culturas distintas, lo que es normal en cualquier proceso de fusión y adquisición, siendo la mayoría de las veces la principal causa de fracaso en las operaciones. Sin embargo, en el contexto que sucedió, en una crisis donde una de las alternativas más latentes era la pérdida de miles de puestos de trabajo, generó otra actitud de compromiso de los trabajadores con la nueva institución, lo que hizo que se adaptaran más rápido.

3) ¿Qué se podría haber hecho mejor?

Todos los entrevistados coincidieron en lo mismo, en que no había nada que se pudiera haber hecho mejor de lo que se hizo.

“El barro que tenías para hacer la vasija era ese, y la hiciste lo mejor que pudiste, mejor de lo que mucha gente creía, si lees la prensa de esa época parecía que el banco no duraba más de seis meses, sin embargo se privatizó primero y después se vendió a Scotiabank”⁴⁵

En ese contexto, con la situación adversa que se tenía, con una parte muy importante de los actores políticos, como ser el Banco Central y el Fondo Monetario, a favor del quiebre total de los bancos, haber planificado una reestructura de la magnitud que se hizo, y haber

⁴⁵ Entrevista a Alejandro Conforte

convencido a todas las partes de que era la mejor solución, no sólo para la economía, sino también a nivel político, le dio un importante mérito a la planificación estratégica realizada. El excelente armado del plan de negocios, y la reestructura, fue crucial para convencer a todos los actores de que se estaba ante la solución correcta.

BIBLIOGRAFIA

- Grant Robert M.(2006). Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. España: Civitas.
- Porter.M.(1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina: Javier Vergara Editor SA.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación . México.McGraw Hill.
- Doyle,P, & Stern,P.(2006). Marketing Management and Strategy. Estados Unidos: FT Prentice Hall.
- Paolillo,C. (2016). Con los días contados. Uruguay: Fin de Siglo.
- Ayuso,J. & Del Río, A.(2012). “La resolución de activos bancarios a través de <<Bancos Malos>>” , España.
- Darío Rodríguez R.(2004). Estado Actual de la Contabilidad Bancaria (pp.5-6). Uruguay.
- Zozaya, N.(2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la PYME , España.
- Sonnois, L.(2016). Post Merger Integration and a typical deal [Material de clase]. Corporate M&A , Universidad HEC París, Francia.
- Quiry,P. (2016). A few ideas of M&A[Material de clase]. Finance , Universidad HEC París, Francia.
- Yukelson,A.(2016).Estrategia Empresarial.[Material de clase].Estrategia Empresarial, Universidad Torcuato di Tella, Argentina.

- Memoria Nuevo Banco Comercial. (2003).Uruguay.
- Delineamiento del plan de negocios e implicancias presentado al BCU. (2003).Uruguay.
- Plan de Negocios del NBC.(2003).Uruguay.
- Creation of Nuevo Banco Comercial: Capturing an opportunity in the Uruguayan Financial market, Meeting with the IMF. (2013).Uruguay.
- Plan de integración del personal presentado al NBC. (2003). Deloitte & Touche. Uruguay
- Análisis de Gobierno Corporativo presentado al NBC. (2003). McKinsey, Uruguay
- El gobierno Corporativo en la Argentina, nota de política Nro 5.(2005).Centro para la Estabilidad Financiera, Argentina.
- Principios de gobierno Corporativo de la OCDE, para la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico.(2004).
- Timoneó la salida a la mayor crisis del país y ganó el respeto de todos.(2017).Descargado de <http://www.elpais.com.uy/informacion/atchugarry-timoneo-salida-mayor-crisis.html>
- Qué fue el megacanje: cinco claves para entenderlo.(2014).Descargado de <http://www.minutouno.com/notas/340132-que-fue-el-megacanje-cinco-claves-entenderlo>
- Murió uno de los banqueros claves de la crisis de 2002.(2014).Descargado de <http://www.elpais.com.uy/economia/finanzas/murio-banquero-claves-crisis-dosmildos.html>
- Atchugarry respondió ayer a Rossi sobre el Nuevo Banco Comercial.(2003).Descargado de <http://www.lr21.com.uy/politica/116870-atchugarry-respndio-ayer-a-rossi-sobre-el-nuevo-banco-comercial>

ANEXO I: MARCO REGULATORIO

- Resolución N° 334/003 de 19/03/2003 numeral 1.
- Ley 17613, Fortalecimiento del Sistema Bancario.
- Artículo 402 de la ley N° 16.060 de 8 de setiembre de 1989.
- Resolución aprobada en sesión de fecha de 29 de octubre de 2003-Carpeta N°195761 – Tribunal de cuentas-Resolución referente a Organismos Estatales.

ANEXO II: ENTREVISTAS

- Alejandro Conforte-Gerente de proyecto representante del Ministerio de Economía y Finanzas en 2003.
- Alejandro Rovira-Sub gerente sector Finanzas, Control Financiero en 2003.
- Edgardo Otero-Contador del Sector RRHH en 2003.
- Daniel Leoncini-Gerente de Banca Corporativa en 2003.
- Paul Elberse-Vicepresidente del Directorio en 2003.