

Perspectiva interna

El artífice de la reestructuración y privatización del Seoul Bank en 2000–02 relata su experiencia

Chungwon Kang



El autor frente a la antigua sede del Seoul Bank, hoy el Hana Bank.

A FINALES DE 1997, cuando solicitó ayuda al FMI, Corea se encontraba en medio de una crisis bancaria total, con el Seoul Bank en primer plano. Esta crisis se debió a la quiebra de varios conglomerados industriales grandes y al contagio de las crisis financieras que comenzaron en Tailandia. Pero el Seoul Bank ya tenía problemas, a causa de una administración débil; la tradición de los bancos coreanos de otorgar crédito para desarrollo industrial por orden del gobierno, que mermó su orientación comercial y la gestión de riesgos; y reglas de prudencia indulgentes.

Como parte de la reestructuración del sector bancario, el FMI determinó que el Seoul Bank y el Korea First Bank eran los más frágiles. A efecto de preparar al Seoul Bank para venderlo rápidamente a inversionistas extranjeros, el gobierno lo recapitalizó en enero de 1998 y así asumió su control. Destituyó a sus administradores y designó a un asesor financiero para que formulara una estrategia de

privatización. Este plan inicial incluyó una convocatoria a licitación para la venta del banco a mediados de noviembre de 1998. Cada vez que el FMI y el gobierno revisaban la reestructuración, establecían plazos ajustados para la reprivatización y esto dificultaba más el trabajo de la dirección.

Si bien el Seoul Bank vendió su centro de capacitación, disminuyó a la mitad el número de sucursales en el exterior e hizo un recorte de personal de 35% a fines de 1998, su relación de préstamos (activo) a empleados continuó situándose entre las más bajas del sector. En junio de 1999 incurrió nuevamente en la insolvencia, y en septiembre el gobierno le inyectó una segunda ronda de capital. El banco quedó en una fase de saneamiento a la espera de un comprador. En cambio, el gobierno vendió inmediatamente el Korea First Bank al Newbridge Consortium. Aunque en general se reconocía que el Seoul Bank necesitaba una reestructuración más amplia, el Korea First requería más fondos públicos porque la opción de saneamiento retroactivo, vigente hasta fines del 2002, le exigía al gobierno cubrir toda pérdida inesperada por compromisos previos.

En abril de 2000, se designó al Deutsche Bank como asesor financiero y de la reestructuración, y en mayo el gobierno me contrató para preparar la privatización, el primer ejecutivo de un banco no coreano al que se nombraba presidente de un banco intervenido por el Estado. El desafío era reunir rápidamente al mayor número posible de profesionales con la pericia necesaria para crear una nueva cultura corporativa centrada en las mejores prácticas bancarias internacionales. En junio de 2002, la reestructuración del Seoul Bank llegó a buen fin (véase el cuadro) y condujo a su venta y privatización en diciembre de 2002. El camino que recorrimos ilustra cómo reorganizar un banco en apuros en una situación de crisis.

Recorte de personal

El Seoul Bank se encontraba organizado más bien por antigüedad que por funciones. Las

responsabilidades funcionales se asignaban sin tener en cuenta la pericia, que en todo caso era escasa. Una semana después de asumir mi cargo, pedí su renuncia a todos los administradores, excepto a uno que retuve en aras de la continuidad.

En junio de 2000, el banco tenía 4.643 empleados, alrededor del 80% sindicalizados. El líder del sindicato era un miembro muy importante de la coordinadora nacional de sindicatos financieros y se hizo evidente que para efectuar un cambio rápido teníamos que tratar con esta fuerza política interna. Pese a los despidos de 1998, el banco seguía teniendo demasiados administradores y en general se esperaban más recortes de personal. Lo único por negociar con el sindicato eran los detalles.

Pese a que el líder del sindicato y yo coincidíamos en la necesidad de un cambio drástico, la coordinadora nacional, que tenía entre sus objetivos obtener una garantía de empleo estable, eliminar la intervención estatal en la administración de los bancos y oponerse al plan gubernamental de constituir una sociedad de control financiera, estaba organizando una manifestación y huelga general. Para mi sorpresa y frustración, el sindicato del Seoul Bank participó en la huelga.

Pocos días después el nuevo equipo administrativo anunció a la alta dirección que estaba dispuesto a operar al banco —“un paciente enfermo”—, pero no hasta que el paciente mostrara voluntad de vivir. Al día siguiente, el líder sindical confirmó su apoyo a la reestructuración y convinimos en un programa de jubilación anticipada de todos los empleados nacidos en 1948 o antes, en su mayoría gerentes generales de la matriz y gerentes regionales. Para octubre de 2000, se habían eliminado 640 cargos y dos funcionarios habían sido ascendidos a cargos directivos. Se elaboró un nuevo organigrama funcional, y en diciembre ya se habían delegado responsabilidades al equipo administrativo.

Los detalles de la reestructuración

El trabajo que teníamos por delante era como transformar una antigua radio de válvulas en una de transistores, cambiando el sistema de control, la circuitería, el exterior y el tamaño.

Lanzamos la reestructuración operativa en julio de 2000, con la asistencia de unos 20 asesores. A mediados de mes teníamos 13 equipos de proyecto funcionales con uno o dos asesores y entre tres y cinco empleados del banco. Los equipos examinaban los procedimientos y las organizaciones, establecían nuevos

procedimientos y estructuras, presentaban recomendaciones a la dirección y ayudaban a ejecutarlas. Al mismo tiempo, los jefes de proyecto y los asesores transmitían conocimientos a los miembros del equipo de reestructuración del Seoul Bank.

A principios de 2001 ya habíamos implantado conceptos fundamentales de las mejores prácticas bancarias internacionales: establecimos una estructura organizacional funcional; formamos un departamento de crédito consolidado e independiente; separamos las funciones de las oficinas de atención al público y del centro de operaciones en la matriz y las sucursales; separamos los servicios de banca minorista y empresarial, asignándoles distinto personal; correlacionamos los procesos y elaboramos directrices de control para el centro de operaciones; instituímos un régimen de auditoría por sistemas y procedimientos; creamos un sistema de gestión de la información; y reforzamos la gestión de riesgos.

Reestructuración del balance general

Cuando asumí el cargo, el Seoul Bank tenía reservas insuficientes y el coeficiente de cartera vencida más alto de todos los bancos coreanos (20%). Para recuperar credibilidad en el mercado y ganarnos la confianza de los clientes, teníamos que depurar rápidamente el balance general. Esto también era esencial porque el banco necesitaba una última recapitalización por parte del gobierno. De inmediato liquidamos acciones coreanas por un valor de 50.000 millones de won en la cartera de valores negociables. Durante el resto de 2000, nos deshicimos de activos riesgosos (la primera venta fue de préstamos y valores en moneda extranjera frente a deudores no coreanos), establecimos clasificaciones de préstamos estrictas, incrementamos las reservas del banco y aumentamos en un billón de won las reservas para préstamos incobrables.

En junio de 2000, el Seoul Bank tenía capital de cinco compañías inscritas voluntariamente en programas de reestructuración financiera, con una exposición total de 705.000 millones de won. Una de las más grandes era Woobang Construction, que tenía préstamos por un total de 1,2 billones de won (alrededor de US\$1.100 millones), de los cuales debía 181.000 millones al Seoul Bank. Woobang había tenido problemas de liquidez a fines de junio, y a principios de julio había solicitado a los bancos acreedores nuevos préstamos por 155.000 millones de won. El grupo de acreedores bancarios le anticipó 44.400 millones y contrató a una firma contable para que evaluara a la compañía antes de tomar una decisión sobre el resto de la solicitud. La evaluación indicó que el valor de supervivencia estimado de la compañía era inferior a su valor de liquidación, por lo cual se le denegó el resto del préstamo. Fue la primera vez que una compañía participante en el programa de reestructuración financiera patrocinado por el gobierno se vio forzada a declararse en quiebra.

En diciembre, el Seoul Bank subastó préstamos improductivos por un total de 404.000 millones de won sin incurrir en

Pérdidas y ganancias

El Seoul Bank fortaleció el balance de un ejercicio a otro antes de la venta en diciembre de 2002. (Miles de millones de won)

	Dic. de 1999	Dic. de 2000	Dic. de 2001	Mar. de 2002	Jun. de 2002	Sep. de 2002
Ingresos de explotación, excluidas reservas	329,4	91,2	283,4	78,3	162,7	238,3
Ingresos neto por intereses	284,9	387,1	337,2	98,6	198,7	306,0
Ingresos ajenos a intereses	250,4	69,4	301,9	74,9	145,7	209,5
Gastos de explotación	363,9	365,3	355,7	95,2	181,7	277,2
Reservas (nuevas/reembolsos)	440,2	942,1	277,3	21,2	59,0	95,8
Ingresos de explotación	110,8	-850,9	6,1	57,2	103,7	142,5
Ingresos ajenos a la explotación (incluidos impuestos)	-2.343,9	331,1	54,6	0,6	4,6	6,1
Ingresos netos	-2.233,1	-519,8	101,4 ¹	56,6	108,3	136,4

Fuente: Seoul Bank.

¹Incluye ingresos por impuestos diferidos por 40.700 millones de won.

ninguna pérdida imprevista. No obstante, su coeficiente de cartera vencida no disminuyó a fines de 2000 porque un número significativo de préstamos eran aún más riesgosos. En el primer trimestre de 2001, el Seoul Bank empezó a amortizar muchísimos préstamos improductivos. En septiembre de 2001, creó una estructura de valores respaldados por activos a efecto de cancelar en libros 447.000 millones de won en préstamos de este tipo.

El coeficiente de cartera vencida disminuyó con rapidez durante el segundo semestre del año. A finales de 2001, la cartera de préstamos del Seoul Bank se contaba entre las más depuradas del mercado, y a mediados de 2002 su coeficiente de cartera vencida era el más bajo del sector.

Nueva imagen y nueva orientación

Sin embargo, la depuración del balance general y la reducción del personal del Seoul Bank no eran los únicos desafíos que enfrentábamos; también teníamos que cambiar de imagen y de orientación. Ya antes de la crisis, el Seoul Bank tenía mala fama por las luchas internas y la falta de servicio. El hecho de que recibiera fondos públicos durante la crisis empeoró su imagen.

La visión que infundí era la de un banco pequeño, pero fuerte y sano. La reducción de tamaño le permitiría cambiar con más rapidez y ofrecer una atención más personalizada. El banco se fortalecería con una nueva filosofía de trabajo en equipo para la consecución de la meta común de observar las mejores prácticas bancarias internacionales. Tres meses después de mi llegada se empezó a impartir capacitación en este sentido.

Durante los primeros meses, el equipo directivo también efectuó cambios con el objeto de demostrar que los nuevos valores del Seoul Bank eran la informalidad, la comunicación abierta, la transparencia y la concentración en el trabajo. Entre otros cambios, instituímos una política de puertas abiertas para todas las oficinas de los directores de departamento y eliminamos sus televisiones; prohibimos la negociación de valores y el uso de Internet para fines personales durante las horas de oficina; dispusimos el uso general del elevador antes reservado para el presidente; y dimos a todos los empleados acceso al comedor ejecutivo.

Antes de la crisis el negocio principal del Seoul Bank, al igual que el de la mayoría de los bancos coreanos, era otorgar crédito a empresas. Además, el banco tenía una participación dominante en el mercado coreano de servicios de custodia para fondos comunes de inversión locales e inversionistas extranjeros. Decidimos que nuestros negocios principales serían, en primer lugar, la banca minorista —especialmente los créditos hipotecarios para la vivienda— y en segundo, las tarjetas de crédito. Nuestra meta era reducir al mínimo el riesgo de mercado. Para atender la banca empresarial, contratamos a un especialista que había trabajado para un banco extranjero y le encargamos que capacitara a nuestro personal en análisis financiero y otros aspectos de esta área. Durante 2001, el Seoul Bank fue el banco minorista de más rápido crecimiento. Al final del año, su cartera de créditos se encontraba equilibrada en términos de la exposición al riesgo en préstamos empresariales y minoristas.

Resultados

A partir del primer trimestre de 2001 empezaron a crecer los ingresos de explotación trimestrales antes de la reserva para pérdidas crediticias. La mayor parte de los ingresos nuevos provenía de los negocios de banca minorista (como intereses) y tarjetas de crédito (como cargos). En el segundo semestre de 2001, el Seoul Bank aceptó un recorte de Hynix (antes Hyundai Semiconductor) y canceló en libros su exposición de 260.000 millones de won.

A raíz de un cambio en el gabinete en agosto de 2000, se planteó una nueva situación. Algunas de las nuevas autoridades opinaban que el sector bancario de Corea seguía estando saturado, que durante la crisis el Seoul Bank había perdido a la mayoría de sus empleados de calidad y que aun con una reestructuración exitosa, era demasiado pequeño para sobrevivir a la consolidación subsiguiente. En este contexto, el Seoul Bank corría el peligro de pasar a una sociedad de control financiera, lo que me esforcé en evitar buscando inversionistas. A fines de enero de 2002, el Ministro de Hacienda y Economía anunció que los preparativos para la venta del banco se harían simultáneamente a las negociaciones sobre la fusión con un banco sólido. En diciembre, el Seoul Bank fue vendido a uno más grande, el Hana Bank, que se contaba entre los pocos bancos que no había necesitado recapitalización estatal para sobrevivir a la crisis.

Lo que mantuvo en marcha al banco desde fines de 2001 fue la capacidad del equipo directivo para reforzar y mantener las mejores prácticas bancarias internacionales. Los empleados asociaron con estas prácticas tanto la rápida reducción de los préstamos improductivos como el crecimiento, igualmente rápido, de las carteras de créditos hipotecarios y minoristas. Asimismo, el banco afortunadamente obró en el momento justo, tanto al dar inicio a la reestructuración como al volcarse al crédito minorista e hipotecario, y especialmente en el momento de la venta.

Mi experiencia con el Seoul Bank me enseñó varias lecciones:

- Aunque un banco dañado sea de propiedad absoluta del Estado, un equipo directivo profesional puede reorganizarlo por completo y hacerlo atractivo comercialmente para su privatización si el gobierno no interfiere con su gestión.
- La reestructuración de un banco consiste básicamente en construir una infraestructura de gestión de riesgos sólida: una organización funcional, una distribución adecuada de las funciones, la consolidación de las funciones crediticias, y un sistema de gestión de la información que produzca oportunamente balances generales y estados de pérdidas y ganancias segmentados.
- Un elemento fundamental es la capacitación de los empleados para que trabajen dentro de la nueva infraestructura, con lo que también se crea una cultura sensible al riesgo, así como la capacitación específica para funciones especializadas. ■

Antes de incorporarse al Seoul Bank, Chungwon Kang trabajó en el Citibank, en la Bankers Trust Company y en el Deutsche Bank. Actualmente es miembro del directorio de LG Investment & Securities Company y asesor principal del bufete legal Kim & Chang de Corea.

Este artículo está basado en IMF Working Paper 03/235, "From the Front Lines at Seoul Bank: Restructuring and Reprivatization" (Washington).