

### EL CITICORP, SU PRESIDENTE REED Y LA DEUDA

Recogemos del "Herald Tribune" (servicio del "New York Times") la siguiente información:

Hasta el momento en que anunció, días pasados, que Citicorp añadiría 3 m.m. de dólares a sus reservas para fallidos, John S. Reed, de 48 años, presidente de la entidad, se había manifestado siempre muy discretamente, como a la sombra de su predecesor y mentor, Walter b. Wriston. Después de su audaz operación, de la que resultarán unas pérdidas trimestrales de 2.500 m.m., Reed se ha convertido en una personalidad por derecho propio.

Aunque Citicorp, con un activo de 200 m.m., es con mucho el mayor banco de Estados Unidos, Reed se había comportado siempre como uno más entre iguales en las reuniones con los otros banqueros y con los representantes de la Administración, los cuales, por lo demás, nunca prestaron mucha atención a las opiniones de Reed sobre la crisis suscitada por la Deuda del Tercer Mundo. Al final ha demostrado que es un hombre a tener en cuenta, y con su iniciativa ha desafiado a sus colegas de otros bancos y a los representantes del Tesoro y de la Reserva Federal.

La decisión de Reed, por otra parte, ha dejado claro que quien manda en el Citicorp es él. El coste de la operación, a corto plazo, será enorme, dando lugar a la primera pérdida del Citicorp desde la Gran Depresión. Pero a través de esta provisión la entidad hace borrón y cuenta nueva e inicia la era Reed.

W.B. Wriston había creído que los préstamos al Tercer Mundo serían devueltos, por lo que mantuvo las reservas para fallidos a un nivel bajo, en relación con lo que es normal en el negocio. Reed, en cambio, menos confiado, ha ido aumentando las reservas, y así el año pasado, por ejemplo, retiró ya de los beneficios unos 500 m. Con su dramática iniciativa más reciente, Reed ha puesto de manifiesto su voluntad de hacer frente al problema, con todas sus consecuencias, en vez de dejar que éste se alargue indefinidamente condicionando toda la política del banco.

Si todo funciona como Reed espera, el Citicorp superará la situación y se convertirá en uno de los bancos más fuertes y rentables del país. Pero la jugada podría resultar gravosa para otras entidades bancarias que carecen del respaldo financiero del Citicorp. Aunque es demasiado pronto para asegurarlo, podría muy bien ocurrir que los mercados financieros exigieran ahora que otros bancos, más débiles, adoptaran idénticas medidas, lo que podría amenazar su seguridad.

Esa posibilidad no pareció inquietar a Reed, quien, a pesar de las extraordinarias pérdidas, apareció en la conferencia en que anunció la medida alegre y jovial. En el curso de la misma dió cuenta de que había comunicado previamente su decisión al BankAmerica y al Manufacturers Hanover. A causa de las grandes sumas que tienen prestadas, así como de su relativamente débil estructura financiera, se estima que éstos son dos de los grandes bancos más vulnerables si se vieran forzados a incrementar grandemente sus reservas para fallidos. Al decir Reed que había hablado con ellos no hizo más que llamar la atención sobre su débil situación.

Banqueros tales como John F. McGillicuddy, el presidente del Manufacturers Hanover, ha propugnado siempre una actitud condescendiente a propósito de la deuda, vislumbrando posibles concesiones en materia de tipos de interés. Reed, por el contrario, ha presionado siempre a los bancos para que adoptaran una actitud dura.

Con el apoyo aparente del Secretario del Tesoro, del Presidente del Consejo de la Reserva Federal y de otros bancos comerciales importantes, las posiciones de McGillicuddy resultaron predominantes en recientes negociaciones, particularmente las llevadas a cabo con las Filipinas y con Chile. Con ocasión de las mismas Reed fue acusado de plantear problemas y de hacer difícil cualquier posible arreglo. En esas ocasiones el Citicorp acabó por ceder, pero ahora puede resultar que vaya a ser Reed el que diga la última palabra.

Una de las cosas que dijo en su conferencia de prensa fue que los 3 m.m. de reservas reflejaban ante todo su preocupación por la deuda del Tercer Mundo, indicando que podría muy bien ocurrir que una parte sustancial de los préstamos no fuera devuelta. También subrayó que la medida sólo afectaba al Citicorp, añadiendo que "no creía que todo el mundo tuviera que hacer lo mismo".

Reed, en su actuación en Citicorp, se ha distinguido por su severidad y dureza, reduciendo las retribuciones, cambiando las normas de servicio sin dar explicación alguna, tratando sin contemplaciones a sus subordinados. Su enorme capacidad de trabajo dió lugar a tensiones familiares, imposibilitado de dedicar un tiempo mínimo a su mujer y cuatro hijos, éstos en edades comprendidas entre los 12 y los 22

años. Eso aconsejó un cambio de hábitos, comprometiéndose a estar en casa a las 6 de la tarde, aunque ello le obligara a salir para la oficina a las 4,30 de la madrugada.

John S. Reed creció en Sudamérica, donde su padre fue director de una fábrica, y se tituló primero en literatura americana en el Washington and Jefferson College, de Washington, y más tarde en metalurgia física, en el Massachusetts Institute of Technology. Sirvió en Corea como oficial del Cuerpo de Ingenieros y posteriormente, antes de entrar en Citicorp con Wriston, trabajó un año como analista de sistemas en Goodyear Tire and Rubber Co.

Contrariamente a Wriston, que adoraba estar siempre en primer plano, Reed rehuye la publicidad. Cuando se dirige a los medios de difusión lo hace siempre para tratar puntos específicos, exclusivamente, y aún en estos casos se somete a los periodistas a determinadas restricciones, tales como la de no transcribir citas directas de Reed.

Antes de alcanzar la presidencia del banco, Reed fue el artífice de la reorganización interna del Citicorp y, después, el encargado de desarrollar las relaciones con los clientes ("the bank consumer business").

-----

El mismo "Herald Tribune", en una información fechada en Méjico, también del servicio del "N.Y. Times", dice lo que sigue:

La decisión del Citicorp de añadir 3 m.m. a sus reservas como protección contra préstamos peligrosos complicará, con

toda seguridad, el proceso para obtener los nuevos fondos que Iberoamérica necesitará pronto. Esta es la opinión de funcionarios, banqueros y diplomáticos en toda esta área afectada.

"Se trata, por supuesto, de un mensaje a los países deudores del Tercer Mundo en el sentido de que la próxima vez las negociaciones serán más duras. Y dadas las dificultades de las últimas, esto es particularmente grave".

Las potenciales consecuencias de la medida del Citicorp serán especialmente sentidas por Brasil y Méjico, los dos grandes deudores, que son además aquellos con los que dicho banco está más comprometido. En efecto, de los 14,7 m.m. de préstamos del Citicorp al Tercer Mundo, 4,6 m.m. corresponden a Brasil y 2,8 a Méjico, lo cual le sitúa como el primer prestamista en ambos países.

El anuncio del Citicorp no se refirió a ningún país en concreto, pero la reacción inicial de Brasil, con una deuda total de 108 m.m., dió a entender que la medida se dirigía en buena parte al gobierno del presidente José Sarney, ya en dificultades por la hiperinflación, las maniobras políticas y la suspensión del pago de intereses. Sin embargo, en un comunicado hecho público en Brasilia a los dos días de la decisión del Citicorp y después de una reunión con el representante de éste, el ministro de Hacienda Bresser Pereira dijo que "la medida del Citicorp no altera en absoluto la política de Brasil a propósito de la deuda exterior", y que "en nada va a afectar a las relaciones de este país con el banco".

El gobierno mejicano no hizo comentario inmediato alguno. Méjico, con una deuda de 100 m.m., obtuvo en marzo un nuevo crédito por 7,7 m.m., pero según se ha dicho oficialmente se va a mantener en reserva durante varios meses al objeto de no acelerar en exceso la economía.

Algunas predicciones señalaban que Méjico podía salir beneficiado de la medida del Citicorp, a corto plazo, especialmente si el valor de los préstamos mejicanos en el segundo mercado de papel -ahora a 55-60 centavos el dólar- fuera a bajar más. "Si los bancos ceden deuda con un descuento, Méjico podría acudir a una parte de los 11 m.m. de sus reservas para acelerar la compra de su propio papel".

-----

Un editorial de "New York Times" enfocaba así la situación creada por la medida del Citicorp:

La decisión de cancelar ("write off") 3 m.m. de los préstamos al Tercer Mundo ha irritado a los competidores con menos recursos. La adopción por éstos de medidas semejantes, dicen, afectaría gravemente a sus reservas y destruiría cualquier esperanza de llegar a arreglos que pueden permitir nuevos préstamos a los países deudores. Sin embargo, si no siguen los pasos del Citicorp corren el riesgo de que sus depositantes y sus accionistas lo interpreten como un signo de debilidad financiera.

Cuanto más se piensa en estas quejas menos se justifican. Los mercados financieros han descontado ya las pérdidas probables de los bancos como consecuencia de la deuda. El

reconocimiento público de las pérdidas apenas altera las cosas; y aún cuando tanto acreedores como deudores sigan pensando en mantener las posibilidades para créditos posteriores, una solución privada de la crisis global no es práctica, ni siquiera deseable.

Los países en desarrollo necesitan infusiones masivas de capital, y los países desarrollados necesitan las exportaciones que las inversiones podrían financiar. Sólo los gobiernos de los países suministradores de fondos están en condiciones de soportar los riesgos de este intercambio vital.

Una respuesta plausible de los bancos a las necesidades del Tercer Mundo podría ser ésta: los prestamistas consienten en suavizar las condiciones de los antiguos préstamos, limitando los pagos de principal e intereses a un porcentaje razonable de los ingresos por exportaciones de los países deudores. A cambio de esto, éstos se comprometen a llevar a cabo las reformas necesarias para incrementar el crecimiento y ampliar la producción de productos exportables. Después de conseguir esto, y una vez reestructurada la deuda, los bancos podría facilitar capitales adicionales para proyectos razonables.

Algunos deudores están en condiciones de funcionar de acuerdo con este esquema, y algunos bancos podrían continuar facilitando recursos a países relativamente sanos, como Brasil y Venezuela. Pero las sumas que los bancos estarían en condiciones de ofrecer son mucho menores que las decenas de miles de millones que se necesitan cada año para sostener el crecimiento del Tercer Mundo y para restablecer las ex-

portaciones de Estados Unidos a los niveles anteriores a la crisis de la deuda.

Incluso en el caso de que los bancos estuvieran dispuestos a canalizar el ahorro de los países pobres sería una mala política dejarles que lo hicieran. El riesgo asumido con préstamos adicionales a economías tan mal administradas como las de Méjico y Zaire podría desestabilizar todo el sistema bancario.

La única solución realista consiste en que sean los gobiernos los que asuman la mayor parte del riesgo. Parte del dinero puede provenir directamente de éstos y parte a través de créditos privados con garantía gubernamental. Pero los canales más convenientes son los de las agencias u organismos multilaterales: el Banco Mundial y sus agentes regionales en Asia, Africa e Iberoamérica. Son ellos los que mejor pueden conocer las posibilidades de que el dinero prestado se va a gastar útilmente. Son ellos también -más que los gobiernos- los que se encuentran en condiciones de hacer aceptar reformas a veces impopulares.

Los países acreedores tienen tanto a ganar como los deudores. Una elevada proporción de cada dólar, o franco, o yen enviado a los países en desarrollo vuelve en forma de demanda de exportaciones industriales. Resulta, sin embargo, que entre los países ricos solo Japón está haciendo un esfuerzo considerable para hacer llegar capital a los grandes deudores.

En parte esto es debido a que los gobiernos no saben muy bien cuales son sus intereses, y en parte a que todavía sue-



ñan en que la solución llegará a través de los bancos. El dramático anuncio del Citicorp debería volverles a la cruda realidad.

-----

"The Washington Post", por su parte, también en un editorial, comentaba la decisión del Citicorp en los siguientes términos:

No ocurre todos los días que un banco anuncie que puede que tenga préstamos irrecuperables por valor de tres mil millones de dólares. Pero en el caso del anuncio del Citicorp la cosa no es tan histórica como podría parecer. Todo el mundo sabe que los préstamos del Tercer Mundo son problemáticos, y lo único que ha hecho aquel banco es admitirlo así, lisa y llanamente.

Es importante señalar lo que tal anuncio no significa. No significa que los grandes bancos no concederán más préstamos al Tercer Mundo. De hecho siguen en el negocio de canalizar capitales hacia el sur. Y tampoco no significa que el Citicorp, y cualquiera de los otros bancos que sigan su ejemplo, se mostrarán en adelante pasivos en el sentido de no reclamar lo que se les debe. Al contrario, el Citicorp puede ser mucho más duro en adelante en sus negociaciones con los deudores. La amenaza de que si se muestra muy exigente éstos se retirarán de la negociación y dejarán al banco con su pérdida no tiene la misma fuerza que antes...