

ARISTÓBULO DE JUAN

**DE BUENOS BANQUEROS
A MALOS BANQUEROS**

Prólogo de
Fernando González Urbaneja

Marcial Pons

MADRID | BARCELONA | BUENOS AIRES | SÃO PAULO

2017

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRÓLOGO, <i>por Fernando González Urbaneja</i>	9
PRESENTACIÓN POR EL AUTOR	17
CAPÍTULO 1. DE BUENOS BANQUEROS A MALOS BANQUEROS.	25
CAPÍTULO 2. LA CRISIS BANCARIA DE LOS AÑOS 70-80 EN ESPAÑA.....	49
CAPÍTULO 3. LAS RAÍCES MICROECONÓMICAS DE LAS CRISIS BANCARIAS	71
CAPÍTULO 4. LA REFORMA DE LOS SISTEMAS BANCARIOS EN LOS PAÍSES DEL ESTE DE EUROPA.....	87
CAPÍTULO 5. FALSOS AMIGOS EN LA REFORMA BANCARIA.....	107
CAPÍTULO 6. LA DINÁMICA DE LA INSOLVENCIA OCULTA.....	123
CAPÍTULO 7. OBSTÁCULOS PARA LA RESOLU- CIÓN DE LAS CRISIS. EXTRACTOS DEL DOCU- MENTO «DESPEJAR EL TERRENO» (BORRÓN Y CUENTA NUEVA).....	129

	<u>Pág.</u>
CAPÍTULO 8. LA ÉTICA EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO.....	143
CAPÍTULO 9. LA LIQUIDEZ Y LA EUFORIA.....	155
CAPÍTULO 10. LA OPCIÓN RECOMENDADA.....	161
CAPÍTULO 11. LOS PROBLEMAS DE LA UNIÓN BANCARIA EUROPEA	169
CAPÍTULO 12. LA ESTABILIDAD Y SUS RIESGOS...	175
CAPÍTULO 13. LECCIONES PRÁCTICAS DEL TRATAMIENTO DE BANCOS CON PROBLEMAS	181
AGRADECIMIENTOS	213

PRÓLOGO

LEAN ESTE LIBRO... VAN A APRENDER

Sirvan estas líneas para proponerles que lean estas páginas con la mente abierta, porque les permitirán entender el negocio bancario y su complejo avatar a través de sus crisis y de la gestión de las mismas hasta regenerar las entidades y evitar su quiebra. La liquidación y cierre de una entidad financiera casi siempre tiene pésimas consecuencias, algunas no previstas. Salvar los bancos de los errores de los malos gestores no debe significar un favor a los responsables del fracaso, sino un ejercicio prudente para evitar consecuencias perversas al conjunto de la economía, especialmente para los depositantes y los contribuyentes, sin olvidar los efectos sobre el sistema de pagos y la confianza general. Rescatar bancos no supone rescatar banqueros, más bien defender a los depositantes ajenos a la mala gestión.

Los trabajos que se reflejan en las páginas siguientes, que llevan orden cronológico, son un resumen de las enseñanzas que el autor, Aristóbulo de Juan, ha acumulado tras una larga experiencia, muy práctica, muy realista, tras muchas peripecias bancarias. A esa experiencia ha incorporado reflexión propia para establecer conclusiones bien fundadas, que componen un manual para evitar o paliar las nuevas crisis, que,

seguramente, se producirán en el futuro. No sé si lo mejor de los trabajos compilados en este libro está en los diagnósticos y los tratamientos que sugiere o en las propuestas para evitar la enfermedad. A todo ello se refieren estos textos con tino y razón.

Para los profesionales del sector financiero, la panoplia de escritos contenidos en este libro (conferencias, documentos o artículos, dirigidos a muy distintos públicos) les aportan una visión crítica y ortodoxa del negocio bancario, también un manual de recomendaciones sobre lo que no hay que hacer y sobre lo que debe hacerse. Y para los que no trabajan en el sector pero les interesa su lógica, por su efecto en todo lo demás, les servirá para entender la buena y mala praxis de la profesión del banquero, la naturaleza de ese negocio, tan viejo como el comercio, que es sencillo en su definición y naturaleza, pero que se complica con detalles que son inherentes al mismo. También interesa a las autoridades, a cuantos se dedican a la regulación y la supervisión del sector. Y a los políticos y legisladores que tienen que tomar decisiones críticas, empujados por la urgencia y que son muchas veces prisioneros de algunas leyendas mal fundadas.

El autor ha sido cocinero y fraile, ecónomo y prior. Ha recorrido todo el escalafón del negocio bancario en sus distintos mostradores y a ambos lados de los mismos, tal y como señala él mismo en el apunte que hace en el capítulo de presentación. No repetiré para evitar redundancias. Pero queda como dato relevante que Aristóbulo fue banquero comercial en un banco que aspiraba a la excelencia, el Popular de Luis Valls durante los años setenta del pasado siglo. Los propios hermanos Valls acudían a Aristóbulo para descifrar buena parte de los enigmas de Luis. A esa experiencia ha añadido otra, complementaria y suplementaria, como gestor de crisis, como supervisor, como consultor internacional, como docente y difusor de ideas, siempre con independencia de criterio.

Tras su experiencia como banquero, Aristóbulo recibió el encargo, del Banco de España y de la comunidad bancaria, de gestionar la crisis declarada en medio centenar largo de entidades durante los primeros años ochenta. Una crisis que sorprendió a las autoridades supervisoras sin bagaje jurídico y financiero y sin experiencia práctica. Hubo que improvisar e inventar de prisa, asumir riesgos y ser audaces y nada burocratas para afrontar la crisis, que coincidía con un entorno político complicado. Para sanear, regenerar y devolver al mercado, a nuevos propietarios y gestores, aquellos bancos averiados, hubo que idear y aplicar procedimientos que había que explicar a las autoridades y a la opinión pública.

Aristóbulo, con el equipo que conformó, hizo ese trabajo con rigor, prudencia y sentido práctico; dejó rastro de todas las decisiones, evitó arbitrariedades, ligerezas y esos pleitos sobrevenidos que condenan el pasado con criterios de futuro. Gestionar crisis tiene una carga adicional, el riesgo del juicio posterior con argumentos y estados de opinión no imaginados cuando se buscan soluciones y se toman decisiones críticas. «Que lo que hagas puedas explicarlo años más tarde, en otro contexto», recomendaba un viejo banquero con mucho recorrido. Aristóbulo pudo explicar todo aquello, porque fue cauteloso, además de atrevido. El Tribunal de Cuentas habrá de pronunciarse sobre su gestión, emitiendo un informe limpio.

En el acto de despedida que le dedicaron sus compañeros de dirección del Banco de España, el Gobernador Mariano Rubio dijo: «Aristóbulo ha gestionado el dinero del Estado como si fuera suyo». Y el Consejo General del Banco de España registró en el acta ese día: «Entre las cualidades del Sr. De Juan destacan dos: su capacidad, temple y valentía para arrostrar situaciones difíciles, que trascienden la postura técnica; y su eficacia para buscar soluciones con las que superar la crisis bancaria. Su empuje y entrega han sido fundamentales para estructurar los Servicios de Inspección, que deja bien preparados y dotados para continuar la labor por él iniciada».

Aquella crisis, para la que apenas había herramientas legales, financieras y profesionales, se resolvió mejor que bien y legó una experiencia que han aprovechado otros países ante situaciones semejantes. Considero que apenas se ha tenido en cuenta aquella experiencia acumulada para el manejo de la actual crisis financiera en España. La crisis de las cajas de ahorro se ha llevado por delante un tercio del sistema financiero español, que poco antes de la crisis aparentaba buena salud, aunque acumulaba óxido en las tuberías de los flujos financieros, en sus activos de crédito y también en el modelo de propiedad y gestión. A todo ello se añadió una vigilancia acomodada y lábil. Factores todos que estimularon la crisis y sus costes.

A lo largo de toda su trayectoria, el autor ha construido una estrategia y un modelo anticrisis que queda reflejado en este libro, que recoge las conclusiones —la reflexión tras la acción— sobre la gestión y la prevención de crisis bancarias, objetivo este más importante que asegurar una financiación post mórtem.

Aristóbulo utiliza el estilo rumiante de las personas metódicas, intenta ver, analizar y entender los problemas a través del puzzle que arma en su mesa con fichas de referencia que sirven para tomar decisiones, construir el posterior relato y analizar, desde primera hora, cómo explicar las decisiones complejas y polémicas que implica la resolución de cualquier crisis.

El primer trabajo compilado en este libro, «De buenos banqueros a malos banqueros», es de 1986, aunque sus primeros esbozos están en los informes a las juntas de accionistas de los bancos en crisis (primeros años ochenta) en las que se aprobaron los imprescindibles relevos en la gestión y las operaciones acordeón (de reducción y ampliación de capital) para superar la crisis. Una de las proposiciones importantes de Aristóbulo es que las crisis bancarias, que se suceden con fatal periodicidad, no son consecuencia inevitable de una crisis económica, de una recesión, sino que se

deben en gran parte a una mala gestión, que desciende hasta el infierno de la insolvencia desde un primer piso de simple «mala gestión», al segundo de una «gestión de maquillaje», al tercero con «operaciones a la desesperada» hasta el piso final del descalabro, que puede abrir la puerta al fraude. Para evitar ese recorrido el autor ofrece mecanismos razonables y asequibles. Pero para llegar a esa síntesis de cuatro líneas, con vigencia permanente, hace falta visión y recorrido.

El último trabajo compilado aquí, «Lecciones prácticas del tratamiento de bancos con problemas», acaba de salir del horno este mismo año, y recapitula la experiencia de varias décadas en casi 30 países. Presenta el «estado del arte» de la gestión de crisis en el año 2017, manteniendo las ideas básicas del texto de 1986. Ahora disponemos de nuevos elementos que tienen que ver con la «regulación», la «supervisión» y la «resolución», estadios estrechamente vinculados, advirtiendo que la calidad del conjunto resulta ser la del peor de los componentes.

Aristóbulo refresca conceptos que ha acuñado durante las últimas décadas como el de las «siemprevivas», esas operaciones de crédito que aunque están averiadas se maquillan y siguen generando solo contablemente intereses ficticios y apariencia de solvencia. Las «siemprevivas» son como la basura bajo las alfombras, hay que levantar esas alfombras, reitera el autor, para limpiar y evitar la insolvencia.

Otra de las proposiciones luminosas del autor es la referida a la escalada de las pérdidas en cinco estadios de multiplicación: las que estima el gestor, poca pérdida; las del auditor con sus salvedades, el doble; las del supervisor, que dobla los números rojos anteriores; las que se desvelan tras la intervención, de nuevo el doble; y finalmente, las que identifica el comprador-salvador que suele volver a doblar la cifra anterior. La ecuación se cumple en demasiados casos y forma parte de la naturaleza del negocio bancario que cuando reconoce problemas de liquidez apunta a una realidad de insolvencia.

Quizá lo más valioso de este trabajo de madurez, aunque Aristóbulo mantiene a los ochenta y seis años una mente de cincuenta, es el análisis crítico de las causas y de las normas e instituciones internacionales surgidas durante la actual crisis. Estima que no ha acabado aún la tarea, que queda basura pendiente de aflorar y limpiar. Señala que, entre las causas de esta crisis, cuenta en primer término el exceso de liquidez, que suele ser el peor caldo de cultivo para llegar a la insolvencia, bien sea por ocultación de errores o por crecimiento desordenado. La barra libre de liquidez no soluciona los problemas de fondo, solo proporciona un respiro a corto plazo, que puede agravar el problema sin otras medidas quirúrgicas. También subyace la idea de que la cobertura insuficiente de los activos malos frena la necesaria enajenación de esos activos. Mantenerlos sin que produzcan rendimientos efectivos requiere una costosa financiación que genera pérdidas adicionales. Un juego de no perder para perder más.

Me parece muy sugestivo el análisis crítico de los procedimientos de supervisión utilizados últimamente que pasan por modelos matemáticos, por auditorías externas y *stress tests* que no han dado los frutos esperados ni evitado sorpresas desagradables. Las «incógnitas desconocidas» conspiran contra los algoritmos contruidos con el caudal de información previa. Y la reciente expectativa de que un simple refuerzo de la gobernanza pueda suplir una supervisión exigente, es mera ilusión.

Aristóbulo defiende el valor de la supervisión *in situ*, el muestreo de expedientes para verificar que los flujos de fondos del crédito (intereses, provisiones, amortizaciones y reservas...) es real, o no lo es. Y también verificar que el valor real de los activos y los rendimientos de los créditos, son, o no, los registrados en las cuentas. Subraya que la insolvencia se evita y se resuelve con capital desembolsado en efectivo, con beneficios reales retenidos y con rentabilidad. Dotar a las entidades de capital es importante, pero instrumental. Más importante que aligerar la carga del contribuyente vía capital

cuando ya se ha producido la quiebra es hacerlo evitando que se produzca, con una contabilidad rigurosa y una valoración realista de los activos. Enfatiza que el elemento decisivo está en la rentabilidad. Advierte también el autor contra los atajos para recapitalizar las entidades con recursos insuficientes o de escasa calidad, sangre sin «glóbulos rojos». Los considera inventos que aparentemente añaden capital, pero solo apariencia de capital. Y destaca la importancia de que los nuevos gestores, que deben inexcusablemente reemplazar a los que protagonizaron la crisis, sean «*fit & proper*», experimentados e íntegros.

En resumen, un libro muy práctico, de conclusiones válidas contrastadas con la experiencia. Con validez científica, aunque sin pretensión académica, ya que han estado sometidas a prueba y verificación. Los textos se leen bien, se entienden porque están escritos con lucidez y precisión, con buena pluma y mucho sentido común. El que corresponde a una persona libre e independiente, con criterio propio al que se atiene.

Fernando GONZÁLEZ URBANEJA

PRESENTACIÓN POR EL AUTOR

Este libro es una compilación de documentos sobre la banca y la patología bancaria, seleccionados entre los que he escrito en treinta años, entre 1986 y 2017. He decidido publicarlos juntos por idea de un buen amigo de profesión, que, tras mi rechazo inicial de la idea, insistió en que, estando ya avanzada mi carrera bancaria, debía dejar un testimonio escrito de lo que han sido mis principales hallazgos e ideas en este campo. Eso sí, evitando al máximo artículos coyunturales y limitando mi selección a documentos que tuvieron vigencia cuando fueron escritos, que la sigan teniendo hoy y que puedan seguir teniéndola en los años venideros. Debería ser un libro pequeño, de fácil lectura, con destino a estudiosos, a escuelas de negocios, a banqueros y sobre todo a supervisores. Como un pequeño manual «de cabecera», basado en la experiencia, no en los libros.

En mi vida profesional, partiendo de mi carrera de derecho y de mis estudios de economía, aterricé en la banca por circunstancias fortuitas, allá por el año 1963. Y en ella sigo más de medio siglo después. Y tuve la gran fortuna de poder conocer los sistemas financieros desde perspectivas diferentes y complementarias.

Inicialmente, trabajé casi quince años en la banca comercial, en el Grupo del Banco Popular Español de Luis Valls Taberner, excelente escuela de banca. Tras unos años trabajando como Adjunto a la Presidencia, que él ocupaba, participé en diferentes áreas de la gestión de los seis bancos del Grupo y sus financieras y fui nombrado Director General del Popular. Todas eran entidades sanas. Roté periódicamente en puestos directivos de casi todas las áreas y pude contribuir activamente a la fuerte modernización del Banco, que habría de pasar de ser una institución pequeña y vetusta a una de las más rentables del mundo en los años ochenta y noventa. Aprendí lo que habría que hacer, casi por ósmosis, los buenos criterios a aplicar para gestionar un banco.

En 1978, siendo ya Director General del Banco Popular, el Banco de España y la comunidad bancaria me reclamaron para asumir un papel central en la resolución de la crisis bancaria que ya asomaba entonces y que había de durar hasta bien entrados los años ochenta. Y en la órbita del Banco de España permanecí durante nueve años. La primera mitad de este periodo, como primer ejecutivo en lo que la prensa llamó «Hospital de Bancos», es decir, Corporación Bancaria S. A. y después Fondo de Garantía de Depósitos. La otra mitad, en la Dirección General de Inspección del Banco, que hoy se llama de Supervisión. Me correspondió la supervisión *in situ* de 350 entidades, Banca, Cajas y Cooperativas de Crédito. Bajo una apariencia de bonanza en muchos casos, pudimos identificar y resolver más de sesenta casos de insolvencia. En esta tarea, que incluyó la nacionalización de los veinte bancos de Rumasa, había de vivir yo circunstancias dramáticas, bajo líderes fuertes y al mando de excelentes profesionales. Circunstancias que requerían tomar decisiones radicales, concebir mecanismos nuevos y asumir fuertes riesgos de todo tipo. Ello, sin normativa de valoración de activos y sin más normativa que la legislación general de sociedades.

Fue también una gran escuela profesional para mí. Porque en ella aprendí más que en la banca comercial, es decir, no ya

las buenas prácticas, sino las malas. Aprendí lo que no había que hacer. Cultura que cultivo constantemente y que constituyó un gran complemento de lo aprendido anteriormente.

Después de estos nueve años, fui llamado por el Banco Mundial, conocedor de la gestión de la crisis española, cuyos principios y mecanismos quería aplicar internacionalmente. En tres años escasos, como Asesor Financiero del Banco, me tocó visitar y analizar sistemas financieros en su conjunto —ya no solo bancos aisladamente— y preconizar cambios legislativos y la creación de nuevos mecanismos supervisores, ante gobiernos de países con graves problemas, que no siempre estaban dispuestos a abordarlos. Pero también me llevó a escribir documentos y pronunciar conferencias, bajo el impulso persistente de mis jefes. Querían que dejase, a modo de herencia, incluso para el personal del propio Banco Mundial, ideas que pudieran contribuir a sentar unas buenas «reglas del juego» (la regulación), a «salir de la oscuridad» (una supervisión realista) y poner en práctica reestructuraciones eficaces, mediante saneamientos y cambios de propiedad y gestión que resolvieran los problemas de manera definitiva y sin recaídas. Había pasado de identificar los problemas de los bancos, caso a caso, a tratar de reformar sistemas en su conjunto. Otro gran complemento en mi aprendizaje.

Nuestros consejos a los Gobiernos —a veces casi imposiciones— eran a veces aceptados solo en parte. Pero ocurría con frecuencia que, al regresar unos años después al mismo país, se comprobaba que nuestros criterios habían llegado a calar. Se aplicaban en mayor medida o constituían ya un referente.

Como paréntesis que puede tener algún interés, diré que mi paso por el Banco Mundial cambió mi imagen de miembro del Opus Dei, que emanaba de mis quince años en la órbita del Banco Popular. Más tarde, mis nueve años en la órbita del Banco de España y, en particular tras la nacionalización del grupo Rumasa, hicieron que muchos pasaran a suponerme afín al PSOE. Sin considerar un demérito estas

supuestas adscripciones, ni lo uno ni lo otro era cierto. Yo era simplemente un profesional, que trabajaba intensamente donde le correspondía en cada momento.

El hecho es que, casi ya en 1989, hace más de veintiocho años, pensé que también desde Madrid podía seguir compartiendo lo que había aprendido y monté mi despacho de asesoramiento, que sigue funcionando hoy en día en la capital.

Sumando el trabajo realizado en España al realizado desde el Banco Mundial y al realizado desde mi despacho, habré trabajado en los sistemas bancarios de cuatro continentes. Habré diseñado legislaciones, reformado regulaciones y mecanismos de supervisión, habré producido informes por encargo de bancos y Gobiernos, habré elaborado no pocos documentos, publicados por grandes editores. También desarrollé una función docente, pronunciando conferencias en importantes Universidades, incluyendo entre ellas en varias de Estados Unidos y el Reino Unido. También pronuncié numerosas conferencias en los principales Bancos Centrales, incluyendo la Reserva Federal, en el marco de un Seminario para Supervisores que promoví en 1987 con el Banco Mundial y que mantiene hoy plena vitalidad. Naturalmente, he escrito también numerosos artículos de prensa sobre la crisis financiera española, que apenas son recogidos este libro, por su carácter coyuntural.

El objetivo común de mis escritos ha sido siempre influir en cómo las autoridades tratasen los problemas financieros y en la manera en que los gestores llevaran sus bancos. Todo ello con una orientación preventiva.

Este libro recoge una selección de documentos complementarios entre sí, que considero relevantes y que resisten el paso del tiempo. He aquí un breve anticipo del temario del libro.

En primer lugar, describo la evolución del banquero, que, aun partiendo de la buena gestión, esquivo la solución de los primeros problemas que le surgen y pasa por una serie de

etapas sucesivas de deterioro, que le pueden llevar a la insolvencia e incluso al fraude.

Describo y analizo a continuación la crisis bancaria española de los años 1978-1985, con cifras recogidas entonces y con descripción de los mecanismos aplicados.

Enumero también una serie de factores de gestión, que suelen ser desencadenantes o agravantes de la crisis.

Evalúo la venenosa relación entre los bancos y las empresas relacionadas con ellos o con los propios banqueros. Y uso para tal fin el ejemplo de lo ocurrido en los países socialistas.

Explico cómo una normativa mediocre puede ser contraproducente.

Describo cómo la insolvencia oculta crece exponencialmente.

Identifico una serie de situaciones que constituyen serios obstáculos al tratamiento de las crisis, aunque exista un buen marco regulatorio e institucional.

Hago un repaso de determinadas prácticas y actitudes que banqueros o supervisores aplican en las crisis y que adolecen de falta de ética.

Denuncio el exceso de liquidez y el crecimiento rápido, como frecuentes desencadenantes de la insolvencia.

Esbozo la fórmula propuesta por mí en 2009 para abordar nuestra crisis financiera iniciada en 2007.

Identifico problemas que están afectando seriamente al funcionamiento de la Unión Bancaria Europea y la renuencia general de numerosas autoridades a abordar a fondo los problemas de insolvencia. Aparentemente en aras de una supuesta estabilidad financiera o política que conlleva serios riesgos.

Por último, presento una síntesis reciente de las principales enseñanzas que he podido captar durante largos años de trabajo sobre el terreno.

Siempre que he escrito, aun a riesgo de ser tratado de crítico, he tratado de demostrar la diferencia entre las políticas, normas y mecanismos que funcionan y aquellos que no funcionan. Porque estos suelen dejar sistemas financieros cuajados de problemas, que acaban exigiendo un coste muy superior y provocando muy serios trastornos en la economía, incluso sistémicos.

Pero cabe preguntarse ¿por qué sacar a la luz este libro en los momentos actuales? Porque, aunque muchos dan por concluida la crisis, otros consideramos oportuno mantener alta la guardia en estos momentos en que subsisten sus secuelas, en que el prestigio del Banco de España ha quedado seriamente dañado y cuando los mecanismos europeos del Sistema Unificado de Supervisión avanzan con dificultades y con algunos fallos importantes. También me parece un buen momento para invitar a la reflexión cuando las secuelas de la crisis junto con las distorsiones, las burbujas y el azar moral que conllevan los efectos secundarios de la política monetaria de los Bancos Centrales podrían llevarnos a nuevas turbulencias financieras.

Y ¿por qué el título del libro? Pues muy sencillo. Es precisamente el mismo título de un documento que escribí en Washington en noviembre de 1986, recién llegado del Banco de España, mientras convalecía de una operación de menisco. «De buenos banqueros a malos banqueros» se llamaba también. Aparece como capítulo 1 de este libro. Este escrito ha sido traducido a diez idiomas y había de tener un fuerte impacto internacional, que dura hasta hoy día. Cuando llego a un país por primera vez, las autoridades me dicen «Usted es muy conocido aquí». Es el documento en cuestión.

En el Banco Mundial apenas había banqueros en 1986. Eso sí, estaba fuertemente dotado de especialistas en infraestructuras y mercados de capitales. Mis explicaciones a mis colegas eran recibidas con respeto, pero con una cierta reserva: «Cuando empieces a conocer la realidad de nuestros países, tus ideas cambiarán».

Decidí entonces plasmar en fresco lo que yo había vivido en España y escribir este documento, tal como hoy se recoge en este libro, para registrar mis recuerdos y poder comparar con otros países. Además de mi trabajo en el Banco de España, había de trabajar en los bancos de cuatro continentes, sumando el Banco Mundial y mi despacho. Y he podido comprobar que la fenomenología de la insolvencia —aunque no el tratamiento— tiene rasgos muy parecidos en casi todos los países. El documento sigue pues de actualidad, treinta años después.

Este artículo ha recorrido el mundo. Sigue siendo considerado un referente y ha llegado a constituir una especie de «libro de texto» para supervisores y reguladores de diversos países. Incluso para instituciones internacionales. Es más, en alguno de los escritos que aquí selecciono, rebullen con vitalidad conceptos básicos de este documento.

¿Y cómo concluir? Como ocurre con las películas, resulta indispensable encontrar un buen final. Pues bien, yo he pensado que, con independencia de cada uno de los escritos aquí seleccionados, y aun a riesgo de repetir determinadas ideas, procedía sintetizar de manera ordenada las principales lecciones prácticas que yo he aprendido *in situ*. De ahí el documento titulado «Lecciones prácticas del tratamiento de bancos con problemas», que figura como cierre de este pequeño manual. No menciono la palabra España. Pero a buen entendedor...

En cualquier caso, no quisiera terminar esta presentación sin recalcar algunas de las características de este compendio, que lo diferencian de muchas de las obras publicadas sobre las crisis y la patología bancaria en general.

En primer lugar, ninguna de las ideas que aquí se expresan tiene carácter académico o está inspirada en libros o en opiniones ajenas, sino que están únicamente inspiradas en mi propia experiencia directa.

Por otra parte, el enfoque del libro es fundamentalmente empírico, propio de la observación directa de situaciones

concretas, caso por caso. Por procedimientos inductivos, de lo particular a lo general. Si bien es cierto que, lo particular, lo micro, es lo que alimenta lo general, lo macro, que nadie espere aquí planteamientos macroeconómicos.

Quisiera también destacar que, junto con un enfoque técnico, este libro está impregnado en muchas de sus partes de un enfoque «conductista», que muestra cómo la naturaleza humana, la psicología y el comportamiento del hombre juegan un importante papel en la marcha de los negocios y, por supuesto, en la banca.

Por último, a modo de valoración ajena del conjunto de mis escritos, relataré brevemente una anécdota. Cerca del año 2000 en un gran acto público celebrado en México D. F., donde había yo realizado relevantes trabajos de asesoramiento, me tropecé con Ángel Gurría, entonces Secretario (es decir, Ministro) de Hacienda y hoy Director de la OCDE en París. Sorprendido, al verme exclamó: «¡Hombre, Aristóbulo! ¡Nuestra conciencia!».

Aristóbulo DE JUAN

CAPÍTULO 1

DE BUENOS BANQUEROS A MALOS BANQUEROS*

«Mire, Sr. De Juan, en este país todos los bancos están quebrados, pero todos declaran beneficios y reparten dividendos».

(Gobernador del Banco Central de un país occidental.
Últimos años 80)

«Cuando un banco va bien, es transparente. Cuando tiene problemas, los maquilla».

(A. DE JUAN)

* Escrito en borrador en el Banco Mundial en noviembre de 1986, publicado por él en forma de mimeo en los años 90, difundido internacionalmente como tal y editado en inglés en 2002 por el Banco Mundial, en colaboración con Oxford University Press. Está traducido a diez idiomas.

1. INTRODUCCIÓN

1. Este documento no pretende ser un manual rígido, ni establecer un juicio sobre la conducta ética de los banqueros. Se trata, más bien, de un modelo compuesto por unas *características que se repiten históricamente* en todo el mundo, tanto *en países en vías de desarrollo como en países industrializados*.

2. Contrariamente a la teoría de que las crisis financieras se deben únicamente a factores macroeconómicos, en este documento se hace hincapié en el papel de la *gestión, como elemento fundamental en todas las crisis bancarias*, y como posible multiplicador de pérdidas y distorsiones en la economía. También se pone de relieve el hecho de que los buenos banqueros, cuando se ven en apuros, se convierten frecuentemente en malos banqueros, a través de una serie de actitudes que se van deteriorando.

3. *Una mala gestión y una supervisión ineficaz* son factores relevantes, no solo en las crisis de instituciones aisladas o en aquellas que afectan a una parte del sistema bancario, como podría parecer obvio. Constituyen también un elemento esencial *de las crisis financieras* que afectan a la totalidad de un sistema. Estas crisis pueden estar motivadas por conmociones económicas, por una política monetaria o económica inadecuada o por una liberalización brusca. Aun en este contexto, *pueden encontrarse tanto bancos buenos como bancos malos*, según sea la calidad de su gestión. En efecto una buena gestión puede permitir a los bancos sobrevivir y estar razonablemente sanos en medio de una economía problemática. En cambio, la mala gestión puede conducir a una crisis más profunda, con pérdidas crecientes, mala asignación de recursos y elevados tipos de interés, aun en medio de una economía normal. Por consiguiente, la aplicación a las crisis financieras generales de medidas correctoras exclusivamente macroeconómicas, *sin atender simultáneamente al aspecto micro e institucional de las mismas*, puede resultar inútil e incluso contraproducente.

4. *La supervisión bancaria* aparece aquí como un elemento clave *para evitar o limitar* los daños causados por la mala gestión. El concepto de supervisión, en su acepción general, abarca aquí la regulación, la supervisión propiamente dicha y las medidas correctoras (desde la imposición de remedios convencionales hasta el saneamiento de las instituciones). Si la regulación, la supervisión y los mecanismos correctores aplicados son buenos, es menos probable que se dé la mala gestión. Y si es que se produce, es menos probable que dure, *ya que pueden tomarse medidas* para detener y corregir el deterioro. Y, debido a su potencial de aceleración, *cuanto más pronto se haga, mejor.*

5. Las características del modelo descrito en este documento, así como las lecciones a aprender, están expresadas en forma esquemática en aras de una mayor sencillez.

2. UN INTENTO DE TIPIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

6. Las afirmaciones anteriores muestran la necesidad de analizar los problemas de gestión que conducen a los bancos a la insolvencia y el tipo de regulación y supervisión que podría servir para impedirlos o corregirlos.

7. Las autoridades de los Estados Unidos tienen un sistema para clasificar a los bancos conforme a la calidad de su Capital, Activos, Gestión, Beneficios y Liquidez. Este sistema es denominado CAMEL, según las iniciales de estos conceptos en inglés (*Capital, Assets, Management, Earnings, Liquidity*). Más recientemente, se ha añadido el concepto de Estabilidad (*Stability*), que convierte aquel acrónimo en CAMELS. A cada institución particular le son asignadas unas puntuaciones periódicas, de acuerdo con su actuación en una serie de aspectos que componen cada uno de estos conceptos. Los promedios para cada concepto y para el conjunto conducen a una clasificación de los bancos del 1 al 5, des-

de los bancos muy buenos hasta los bancos insolventes. Los elementos utilizados como base para la clasificación de la gestión bancaria son:

- Competencia.
- Liderazgo.
- Cumplimiento de las normas.
- Capacidad de reacción ante los cambios en el entorno.
- Calidad de sus políticas y capacidad para controlar su aplicación.
- Calidad del equipo directivo y capacidad de generar sucesores.
- Riesgo de negocios colaterales de los propios banqueros basados en información privilegiada.

Una respuesta satisfactoria a cada uno de estos conceptos podría ser una definición de lo que constituye una *buena gestión*. Si todos los bancos estuviesen bien dirigidos, las únicas razones para que se produjesen quiebras serían las debidas a las circunstancias económicas o políticas. Incluso en estos casos, sería necesario disponer de una buena normativa y una buena vigilancia, del mismo modo que serían necesarias las leyes y la policía de tráfico de un país de buenos conductores. Tanto la actividad bancaria como la conducción entrañan serios riesgos para terceros.

8. Tracemos un cuadro de las cosas que podrían ocurrir en un contexto donde no existiesen normativa ni supervisión eficaces. A los efectos de este modelo, los tipos de mala gestión pueden agruparse en cuatro categorías:

- a) Incompetencia.
- b) Gestión de maquillaje.
- c) La huida hacia adelante.
- d) Insolvencia y fraude.

Estos rasgos no tienen por qué producirse de una forma secuencial. Pero cuando la mala gestión conduce a la existencia de pérdidas, la descapitalización o a la necesidad de una reducción del dividendo, se desencadena la «gestión de

maquillaje» y la huida hacia adelante. El fraude puede formar parte del proceso desde su comienzo mismo, pero se aborda aquí al final, como parte de la dinámica que puede convertir a los buenos gestores en malos. Al final del proceso, se llega a la iliquidez. Mientras tanto, el banco en cuestión puede haber perdido su capital varias veces, aún manteniendo la liquidez mediante cuentas ficticias y altas remuneraciones a sus pasivos.

9. Mientras que las instituciones no financieras pueden experimentar problemas de liquidez a pesar de ser solventes, una peculiaridad de la actividad bancaria es que *la insolvencia precede invariablemente a la falta de liquidez*. La proporción entre activos y recursos propios, así como la capacidad para conseguir dinero de los acreedores, constituyen las diferencias principales entre entidades financieras y no financieras.

3. MALA GESTIÓN

10. La *mala gestión* puede producirse:

- a) Cuando se funda un nuevo banco que tiene, naturalmente, una dirección nueva.
- b) Cuando el control de un banco existente es adquirido por nuevos propietarios.
- c) Cuando un banco existente, que solía estar bien dirigido, resulta incapaz de adaptarse a los cambios del entorno, o de reconocer una situación de deterioro y corregirla.

11. La mala gestión puede entrañar toda una variedad de políticas y prácticas inadecuadas. Las más importantes son: sobreinversión y crecimiento demasiado rápido, mala política crediticia, falta de controles internos y deficiente planificación.

12. *La sobreinversión y el crecimiento demasiado rápido* son algunas de las causas principales de insolvencia. La sobreinversión significa que se están prestando cantidades de dinero que no guardan relación con el capital del ban-

co (como protección frente a posibles pérdidas). Situación que va de la mano con un crecimiento demasiado rápido. También puede ser muy perjudicial la expansión hacia nuevas áreas geográficas o el desarrollo de nuevas actividades y productos con los que el banco no está familiarizado o para cuya gestión no está bien equipado. Estas actuaciones están frecuentemente relacionadas con el afán de buscar el *crecimiento por el crecimiento*. Clásico síndrome bancario.

13. La *mala política de crédito* también resulta letal. La base de la gestión bancaria es asegurarse de que los recursos de terceros (que no pertenecen al banco, sino a los depositantes y acreedores) son prestados de tal forma que puedan producir una remuneración apropiada y serle restituidos al banco. Las políticas o prácticas a evitar son:

a) *Concentración de riesgos*. Se produce cuando se conceden créditos o garantías en volumen desproporcionado con el capital del banco a un solo prestatario, a un grupo de prestatarios o a un determinado sector o industria. Esta práctica puede ser el resultado de la libre decisión del banquero (quien puede creer que la buena salud de un determinado prestatario es eterna) o de una presión irresistible del prestatario sobre el banquero cuando es incapaz de atender su deuda. La concentración de riesgos está relacionada frecuentemente con los créditos vinculados, que se describen a continuación. No todas las concentraciones conducen a la insolvencia, pero la mayoría de las quiebras bancarias son consecuencia de fuertes concentraciones de riesgos.

b) *Créditos vinculados*. Se producen cuando el banco presta dinero a sociedades que son propiedad, total o parcialmente, del banquero o del banco. La propiedad, especialmente en el caso de los banqueros, es con frecuencia indirecta, a través de otras filiales o a través de una relación de hecho en la toma de decisiones.

El hecho de conceder crédito a prestatarios relacionados con los banqueros, sobrepasando unos determinados límites,

es con frecuencia fraudulento, como se explicará más adelante en este documento. En la mayoría de los casos, este tipo de crédito conlleva un alto riesgo, ya que el mal banquero tiene tendencia a utilizar al banco como un instrumento para financiar sus negocios con independencia de que puedan devolverse los créditos y a concentrar en dichos negocios una parte considerable del crédito concedido por el banco. La concentración y la renovación automática de las operaciones por impago de principal e intereses son prácticas muy corrientes en la concesión de créditos vinculados. Numerosos casos de insolvencias son también consecuencia de este tipo de créditos.

El hecho de conceder crédito a prestatarios que son propiedad del banco es típico de los bancos de desarrollo o industriales. También se produce con respecto a los bancos comerciales en algunos países muy industrializados, como Alemania y Japón. Como cuestión de principio, no hay nada malo en ello, siempre que los prestatarios sean tratados como si fueran simples terceros «*At arms length*». A estos efectos, la diversificación de la propiedad y un apropiado control interno son elementos importantes.

En la práctica, sin embargo, en el crédito a filiales se da con frecuencia lo siguiente:

- i) los créditos son concedidos siguiendo unos criterios menos rigurosos y concentran una fuerte proporción del capital, debido a la relación entre el banco y la filial;
- ii) se deterioran las actitudes gerenciales en la filial, a causa de su fácil y sistemático acceso al crédito;
- iii) los representantes del banco en el consejo de administración de la filial desarrollan una relación cómoda y amistosa con ella y con los gestores a quienes se supone que tienen que supervisar. Como consecuencia, se convierten en un obstáculo para la información y el control, en lugar de ser un cauce eficaz para tal fin;