

“La mala gestión y la mala supervisión son causas frecuentes de las crisis”

ENTREVISTA ARISTÓBULO DE JUAN *Consultor* / En su libro ‘De buenos banqueros a malos banqueros’ pasa revista a las principales causas de las crisis bancarias y a la necesidad de una buena supervisión.

Salvador Arancibia, Madrid
Aristóbulo de Juan (1931) ha sido cocinero antes que fraile. Alto directivo de Banco Popular en los años setenta del siglo XX fue el primer responsable de la Corporación Bancaria, el *hospital de bancos* que se creó para hacer frente a la crisis bancaria de aquellos años, y luego fue el responsable de la Inspección del Banco de España. Desde que dejó ese puesto ejerce de consultor independiente en materia de supervisión. Acaba de publicar el libro *De buenos banqueros a malos banqueros*.

– No es un libro de memorias, pero se podría decir que es la memoria de una época...

No es un libro de memorias porque no es un relato. Es la compilación de una serie de documentos escritos en 30 años, seleccionados por su vigencia permanente. Podría decir que es el legado de mi experiencia, sin apenas anécdotas ni episodios que se difuminan con el tiempo. Recoge una colección de conceptos que considero estaban vigentes en 1986, fecha del primer artículo, hasta ahora que data el último. Y que creo estará vigente en el futuro. Los escritos que compila el libro fueron redactados en países, en circunstancias y sobre temas diferentes que forman un conjunto coherente. Es la coherencia de un pensamiento de cuarenta años de trabajo en cuatro continentes.

– La historia siempre se repite en las crisis bancarias.

Los rasgos micro de las diferentes crisis se parecen mucho. Precisamente yo sostengo que la mala gestión y la mala supervisión son causas más frecuentes de las crisis y de su agravamiento que los factores macroeconómicos. Pero, aún cuando se dan causas macroeconómicas, si se actúa a tiempo se puede o evitar la crisis o hacerla más leve, controlando así los daños. Este es hilo conductor del libro.

– ¿Cuándo empieza una entidad a ir camino de la crisis?

Cuando el banquero empieza a tener problemas de capital o rentabilidad y los oculta, maquillando las cuentas. Esa es precisamente la en-



Aristóbulo de Juan.

crucijada. Si entonces se abordan los problemas, cuando aún se está a tiempo, la sangre todavía no llega al río.

– ¿Por qué no lo hacen?

Porque el mal banquero quiere conservar el sillón, ganar dinero y mantener su prestancia social. No olvidemos que las provisiones para cubrir pérdidas son el enemigo del dividendo y de las altas remuneraciones.

– Y los supervisores, ¿por qué no actúan?

Por falta de experiencia, por presiones exteriores y por falta de voluntad política del propio supervisor o del Gobierno, derivada a veces de una aversión a las intervenciones o a un falso sentido del ahorro fiscal. Lo malo es que el supervisor que no actúa queda atrapado, porque no ha visto los problemas y nunca contradecirá su pasado.

– Pero, ¿por qué no los ve?

Por la posible laxitud de las normas, por la aplicación de métodos de supervisión inefi-

“ Los rasgos micro de las diferentes crisis se parecen mucho. Mala gestión y mala supervisión son causas frecuentes”

CRISIS

El libro es un compendio de la **experiencia** acumulada a lo largo de toda la vida profesional de Aristóbulo de Juan sobre el origen, tratamiento y soluciones encontradas para las crisis bancarias que se producen de forma periódica.

caces, porque no quiere verlos o por las causas antedichas. Ello aunque cuente con excelentes inspectores, como ha ocurrido en España.

– ¿Siempre ha fallado el supervisor?

En la mayoría de las crisis, sí. Porque dejando los problemas sin abordar, crecen y acaban costando mucho más dinero. Es una desgracia, porque las convulsiones macroe-

“ En la mayoría de las crisis ha fallado el supervisor, porque dejando los problemas sin abordar, crecen”

conómicas son difíciles de prevenir, pero la mala gestión es controlable y corregible.

– ¿En España?

En los años 70-80 los bancos entraron en crisis en un tiempo en el que la regulación y la supervisión dejaban mucho que desear. No había un verdadero coeficiente de capital, ni auténticas normas contables, ni sobre valoración de activos. En 1979 se establecieron “recomendaciones” sobre clasificación del crédito y su cobertura y en 1982 se emitió una auténtica circular contable. No antes. Luego se puso en marcha una rigurosa inspección *in situ* y se abordaron los problemas de saneamiento y cambio de propiedad. Los años ochenta curaron los males de los setenta.

– ¿Se ha ido deteriorando la calidad de la supervisión?

Mucho. La banca mejoró mucho su gestión a partir de la crisis de los 80. Pero en cinco o seis años se olvidan las lecciones. Se cae en la com-

“ En cinco o seis años se olvidan las lecciones de las crisis. Se cae en la complacencia si la economía acompaña”

placencia si la economía acompaña y abunda la liquidez. Además, se impuso internacionalmente la doctrina de la desregulación. Se relegó a un segundo plano la detección de las pérdidas esperadas, la inspección *in situ* y proliferaron los productos híbridos. Se produce entonces la gran crisis. Tras ella, creo que la nueva regulación no remediará a tiempo los males, pues confía los diagnósticos a mecanismos teóricos y voluntaristas, que sustituyen a los que funcionaron en el pasado.

– Siempre ha dicho que no se puede poner dinero bueno sobre dinero malo.

Por supuesto. Es lo que ocurre cuando maquillas las cuentas de resultados, sobre todo con refinanciación de créditos malos. “Doy nuevos créditos a los ya empantanados, incluso concentro en ellos mis riesgos. Porque si se les para la bicicleta, se me para a mí también”. Poner dinero bueno so-

“ Primero se produce la insolvencia por la mala calidad de los activos pero se mantiene encubierta por el maquillaje”

La normativa que se ha usado en Popular

No entiendo todavía la operación de compra de Popular por Santander. En todo caso, tampoco entiendo qué tipo de normativa han podido aplicar los gestores, los supervisores y los auditores de este banco en la última década (e incluso más allá), para que las grandes pérdidas no hayan aflorado hasta los dos últimos años. Los volúmenes de pérdidas que ha reflejado el banco no se producen de repente, sino a lo largo del tiempo. Como ya he dicho, el objetivo básico de mi libro es preconizar la actuación preventiva. También, demostrar que parar el deterioro de un banco en el momento en que se siente la tentación de refinanciar es el mejor remedio preventivo. Se trata de que, abordando los temas a tiempo haya menos crisis y, si las hay, sean menos profundas. De otro modo, los daños para todos los afectados suelen ser graves.

bre dinero malo es perderlo. – En una crisis, ¿qué es primero: la falta de liquidez o los problemas de solvencia?

En las crisis originadas por causas macro o por desconianza sistémica, la falta de liquidez se desencadena antes que la insolvencia. Pero es más frecuente que ocurra al revés. Primero se produce la insolvencia por la mala calidad de los activos. Pero se mantiene encubierta porque el maquillaje permite allegar liquidez. Cuando la entidad se queda ilíquida, la insolvencia ya existía. Se produce primero el problema de solvencia, porque los activos improductivos dejan de generar ingresos.

– ¿Aumentar los requisitos de capital es caminar por el buen camino?

Sí lo es, con un pero. Es necesario para absorber pérdidas imprevistas y para que el coste de los dramas no recaiga sobre los contribuyentes. Pero una regulación eficaz no debe tratar sólo de establecer quién paga el entierro, sino que debe tratar de que no haya entierro. Para ello lo esencial es la oportuna dotación de provisiones, hoy descuidadas por la nueva regulación.