

Enseñanzas (vigentes)
de la
Patología Bancaria

Aristóbulo de Juan

Valencia, 25 de Octubre, 2010

ENSEÑANZAS (VIGENTES) DE LA PATOLOGIA BANCARIA

Las grandes crisis financieras internacionales vienen teniendo una intermitencia en torno a los 10 o 12 años.

Desde 1978, año en que empecé mi trabajo directo en crisis bancarias y que continué hasta hoy en casi treinta países, he observado una serie de rasgos comunes que se repiten tozudamente en la inmensa mayoría de los casos. De ellos he extraído una serie de enseñanzas que he incorporado a mi acervo profesional. Muchas de estas enseñanzas siguen vigentes, incluso en crisis de origen y características muy diferentes. En estos momentos, ante el desconcierto reinante para solucionar la actual crisis financiera internacional, me parece oportuno recapitular aquí las más significativas, aunque sea de manera telegráfica.

1. **El factor clave de las crisis financieras**, aisladas o sistémicas, **es la mala gestión**. Tanto o más que los grandes temporales macroeconómicos.
2. **Los principales rasgos** de una mala gestión, causa de una crisis, **son dos: un crecimiento demasiado rápido y una asunción de riesgos desmedidos**. **El crecimiento rápido** puede proceder de un exceso de liquidez, el cual conduce a la euforia y a la laxitud. Constituye lo que me gusta llamar “el opio” del banquero. **Los riesgos desmedidos** suelen centrarse en el crédito y concentrarse en determinados sectores económicos.
3. **Cuando las entidades tiene problemas serios, sus gestores suelen ocultar los problemas mediante el maquillaje de sus cuentas**. Resulta más fácil que corregir la gestión. Pero como el maquillaje no resuelve los problemas, los gestores pueden emprender una **huída hacia adelante**, embarcándose en un crecimiento desbocado y en operaciones de alto riesgo. **El abuso** por parte de los dueños o directivos, incluso el fraude, pueden estar rondando.

4. Como resultado del maquillaje, **los peores créditos nunca están contabilizados como “morosos”**. ¿Cómo es posible? Mediante el uso de los **resquicios que ofrece la normativa o mediante el incumplimiento de ésta**. Las **refinanciaci**ones de operaciones inviables, en sus múltiples modalidades, constituyen el principal instrumento de maquillaje. Pero **también** lo son la sobrevaloración de los bienes recibidos en pago de duda y de las acciones canjeadas por créditos. Sin olvidar el desplazamiento de riesgos fuera del perímetro de consolidación o la ocultación de problemas mediante operaciones combinadas entre varias entidades. Todo ello oculta la realidad y **obra el gran milagro: evitar provisiones y, lo que es peor, contabilizar devengos ficticios como ingresos reales**.

5. **La iliquidez de las entidades financieras puede ser debida a problemas del pasivo o del activo o a una combinación de ambos**. Se debe al **pasivo** cuando se congelan los mercados o se producen fugas de depósitos.

Se debe al activo cuando éste no genera rendimientos, sus principales no son devueltos o los activos fijos no resultan realizables. Cuando éste es el caso, **una situación prolongada de iliquidez o de liquidez asistida por organismos oficiales, suele ocultar una situación de insolvencia, que se hace cada vez más profunda cuando no se aborda**.

Cuando se da una combinación de problemas de pasivo y de activo, deben abordarse las situaciones de insolvencia, pues, de lo contrario, la congelación de los mercados y la fuga de depósitos se agravarían.

6. La dotación de las provisiones adecuadas o la suspensión de intereses pueden a veces ser discutibles. Pero **lo que cuenta son los flujos**. Porque, **si existe una masa de activos, incluso recuperables parcialmente, que no originan flujos de entrada reales, los recursos que los sostienen sí que tienen un coste real y originan flujos de salida**. Así, **la iliquidez y las pérdidas van en aumento. Y la capacidad de crédito se congela**. Las entidades pueden incluso llegar a convertirse en **pirámides**, en las que

gastos generales y financieros se pagan con principales de los nuevos recursos que captan.

7. Cuando se da el maquillaje en una entidad o en un sistema, aunque esté amparado por la normativa, **sus recursos propios no son la suma de su capital y sus reservas**. Sino esta suma, **menos** la insuficiencia de provisiones. Por tanto, **el capital regulatorio y el capital contable pueden servir para poco**, como indicadores de solvencia. Pueden incluso ocultar contablemente situaciones de descapitalización real.

8. **Las situaciones de insolvencia nunca son declaradas por el banquero**. O casi nunca. Con frecuencia, no son tampoco identificadas **por los auditores ni por el Supervisor** hasta que la entidad se queda ilíquida. Mientras tanto, se intenta salvar la situación de insolvencia con apoyos prolongados de liquidez, que no la resuelven.

9. Si la insolvencia es profunda, se dan **varios niveles de pérdidas que se desvelan sucesivamente**. Cada nivel puede llegar a multiplicar hasta por **dos el nivel anterior**. En primer lugar, están las escasas pérdidas que declara el banquero. **Vienen después** las que detecta el auditor externo, que pueden doblar las del banquero. **Se encienden entonces las alarmas**, llegan los inspectores y detectan nuevas pérdidas, que pueden duplicar las de los auditores. **Se desencadena así una intervención** del regulador y descubre pérdidas que pueden doblar las detectadas por los inspectores. **Al final**, se pone la entidad en venta. Y las pérdidas fruto de una “due-diligence” multiplicarán por dos las identificadas por los interventores.

10. Teniendo en cuenta este proceso, el **Supervisor** debe **intervenir en cuanto detecta un nivel suficiente de insolvencia en que apoyarse jurídicamente**. Y hacerlo sin esperar a conocer el definitivo al intervenir directamente en la gestión e investigar dentro de la entidad. **El tiempo es oro**.

11. En evitación del proceso descrito, una buena **Regulación** es necesaria. Pero no es suficiente, si no va acompañada de una buena Supervisión. **La Supervisión** también es necesaria, pero tampoco es suficiente, si no va acompañada de eficaces mecanismos de **Saneamiento**. Y unos eficaces mecanismos de Saneamiento también sirven de poco si no existe una buena Regulación y una buena Supervisión. Se trata de un **paquete inseparable**.
12. **Una Supervisión eficaz debe conllevar la comprobación directa e in-situ** de la salud de las entidades. Puede ser más importante incluso que las mejoras en la Regulación. **Los modelos matemáticos y las “pruebas de esfuerzo”** pueden ser instrumentos útiles, pero no siempre son inteligibles y realistas. Por ello, no deben sustituir a la comprobación **in situ**, sino complementarla. De otro modo, **pueden equivocar al Supervisor y hacerle bajar la guardia a la hora de valorar los activos e identificar la necesidad de provisiones específicas**. Las cuales pueden superar ampliamente las genéricas.
13. **Aunque puedan ser lícitas desde una perspectiva regulatoria, si la descapitalización es profunda, no la resuelven las siguientes medidas:**
- a) La **tolerancia o gradualismo** en las normas o en su aplicación.
 - b) **Las revalorizaciones** de activos.
 - c) El cómputo de un posible **crédito fiscal** como capital
 - d) **Los créditos a la entidad** o la suscripción de títulos a devolver a su vencimiento. Sobre todo, si conllevan altos intereses, que son un lastre para la rentabilidad.
 - e) **Los simples apoyos de liquidez de duración ilimitada**. Los cuales pueden perpetuar y agravar la insolvencia oculta que subyace. Pueden incluso contribuir a mantener la mala cultura de gestión y desalentar los cambios de administradores y directivos.
 - f) La **simple mejora de la eficiencia**, que, siendo buena en sí, suele ser tardía e insuficiente.
14. **El “agujero” que supone la insolvencia tiene que ser rellenado, principalmente con capital fijo o mediante la compra por un tercero de**

activos dañados, con asunción de la pérdida subyacente en el balance de la entidad enferma. **Los préstamos y los avales** pueden ser complemento de aquellas medidas, pero no sustituirlas.

Lo importante para conseguir un saneamiento eficaz es **reconstruir plenamente el capital económico** de la entidad enferma – no el regulatorio – en la medida necesaria para **regenerar los resultados** y hacer posible **el crédito**. De no ser así, no se encontrarán **inversores fuertes** que aseguren el futuro sostenible de la entidad. Lo cual debe ser el objetivo último de la operación.

15. **Para conseguir estos objetivos, mediante una solución real de la insolvencia, ha de originarse una pérdida** en uno o varios agentes. **La magia no existe**. Los agentes llamados a sanear el capital conjunta o separadamente son los siguientes, por este orden:

- a) **los accionistas iniciales**, en el caso de entidades bancarias
- b) **nuevos accionistas** o inversores
- c) **una entidad que absorba** la entidad enferma o se fusione con ella, **siempre y cuando** tenga un excedente de recursos propios que compensen el déficit existente en la entidad absorbida y **una gestión fuerte** que aseguren su rentabilidad.
- d) **el resto del sistema financiero**, a modo de autoseguro
- e) **el Gobierno**, con recursos fiscales

También podrían contribuir a enjugar la pérdida los **acreedores** institucionales o incluso los bonistas y los tenedores de capital híbrido. Es el llamado “bail-in” por contraposición al “bail-out”. ¿Cómo? Recortando sus derechos – a modo de corte de pelo o “hair cut” – o bien obligándoles a canjear sus derechos por acciones o títulos a largo plazo. Naturalmente, siempre que ello no origine un riesgo sistémico.

16. En los procesos de saneamiento, **resulta inevitable la adopción de medidas que repugnan**, por razones conceptuales, económicas o políticas.

Porque las medidas necesarias siempre resultarán menos repugnantes que sus alternativas. **De hecho, suele corresponder al Gobierno la asunción de pérdidas.** Es cierto que ésto constituye un “pecado fiscal”. Pero, aún siendo así, debe aceptarse con realismo, como la solución a la catástrofe nacional que suelen ser una crisis. Se trata de un mal menor. **Si se dice que una crisis no costó** dinero al Gobierno o incluso que éste ganó dinero con ella, es que **la crisis no se resolvió.**

17. Huelga decir que toda insolvencia no resuelta por los accionistas, sino por una institución pública, requiere **como contrapartida** un fuerte **castigo a dichos accionistas**, si se trata de una entidad bancaria. Y tanto en el caso de bancos, como en los de cajas o cooperativas, requiere también una **sustitución contundente de los administradores y gestores anteriores** por gestores profesionales contrastados. Ello, por razones éticas y de eficacia. **Se trata de salvar sistemas, pero nunca a los banqueros o a los directivos de cajas**, que estuvieron al frente de las entidades con problemas.

18. **Si la insolvencia se resuelve a medias**, es decir, si la herida se cierra “en falso”, el sistema resultante será frágil y puede quedar poblado de **instituciones enfermas**, por muchos años. Tal situación impedirá un desarrollo normal del **crédito**. Pero puede también **perpetuar la falta de transparencia** y provocar incluso una **complicidad tácita** entre el supervisado y el Supervisor. Por último, puede **convertir en crisis sistémicas trastornos no dramáticos o insolvencias aisladas**. Todo lo cual **es grave**.

19. **Cuanto más tarde se aborda a fondo la insolvencia, más costoso resulta.** Por tanto, **cualquier pérdida en que se incurra es “buena”, si resulta ser la última.** “Any landing is a good landing”, dicen los pilotos de las líneas aéreas.

20. La **intervención** de un organismo público en la propiedad o en la gestión de una entidad **ha de ser temporal** y ser sustituida por **inversores o por una entidad privada**, que sea fuerte, bien gestionada y, deseablemente, de

mayor tamaño. Sólo así podrá asumir un mando claro y mejorar así su gestión en la medida necesaria. Efectuando, si es el caso, **la cirugía** necesaria.

21. **En casos de descapitalización de las entidades, la tolerancia implícita en las propias normas o en su aplicación** por el Supervisor podría considerarse una estrategia prudente, en ciertos casos. Pero únicamente cuando la situación inicial no sea grave y las cosas puedan mejorar en un plazo muy breve. Por el contrario, **si la situación es grave y sufre un progresivo deterioro, la tolerancia puede resultar suicida y puede maniatar al Supervisor, haciéndole cautivo de su pasado.** Porque la **insolvencia crece más rápidamente que la recuperación natural.**

22. La **“prueba de fuego” o “prueba de ácido”** de una buena operación de saneamiento **es la pronta regeneración de la función del crédito y la capacidad de atraer inversores fuertes que aseguren un futuro sostenible.** Si no se consiguen ambos objetivos, las medidas adoptadas no eran las que la situación requería. Y puede resultar necesario volver a empezar, aplicando una estrategia diferente.

23. **La voluntad política es requisito indispensable** para recuperar un sistema financiero fuerte. **De no existir tal voluntad, resultará inútil cualquier esfuerzo** por intentar mejorar la Regulación, la Supervisión o los mecanismos de Saneamiento.

* * * * *