

Enseñanzas de la patología bancaria

Publicado el 28-04-2010, por Aristóbulo de Juan

A lo largo de treinta años de trabajo directo en la patología bancaria, en casi treinta países diferentes, he observado algunos rasgos comunes que se repiten tozudamente en las crisis.

De ellos he extraído una serie de enseñanzas que he incorporado a mi acervo profesional. En mis escritos y conferencias suelo mencionadas, pero aisladamente. Aún a riesgo de repetirme, me parece oportuno recapitular aquí las más significativas.

1. El factor clave de las crisis, aisladas o sistémicas, es la mala gestión. Tanto, o más, que los grandes temporales macroeconómicos.
2. Los principales rasgos de una mala gestión son un crecimiento demasiado rápido y una asunción de riesgos desmedidos. El crecimiento rápido puede proceder de un exceso de liquidez, que constituye el "opio" del banquero. Los riesgos desmedidos suelen centrarse en el crédito, principal causa de las crisis.
3. Cuando la gestión es mala, las entidades ocultan sus problemas mediante el maquillaje de sus cuentas, en lugar de corregir la gestión. Como el simple maquillaje no resuelve los problemas, pueden emprender una huida hacia adelante, embarcándose en un crecimiento desbocado y en operaciones de alto riesgo. El fraude puede estar rondando.
4. Como resultado del maquillaje, los peores créditos nunca están contabilizados como "morosos". Las refinanciaciones, en sus múltiples modalidades, la toma de bienes en pago de deuda, los canjes de créditos por acciones o el desplazamiento de esos riesgos fuera del perímetro de consolidación hacen milagros: permiten evitar provisiones y contabilizar devengos ficticios como ingresos reales.
5. Las provisiones o la suspensión de intereses son a veces discutibles, pero lo que cuenta son los flujos. Porque, si los activos no producen flujos de entrada reales, los recursos que los sostienen sí que originan flujos de salida. Así, la iliquidez y las pérdidas acumuladas van en aumento. Pueden incluso desembocar en las llamadas pirámides, en las que los gastos generales y financieros se pagan con los principales de los nuevos recursos. El tiempo es oro.
6. Los recursos propios de una entidad no son la suma del capital y las reservas, sino esta suma menos la insuficiencia neta de provisiones. Por tanto, el capital regulatorio y el capital contable pueden servir para poco y ocultar incluso situaciones de insolvencia real, si no se dotan provisiones específicas, que, en casos de insolvencia, suelen superar con mucho a las genéricas.
7. Las situaciones de insolvencia nunca son declaradas por el banquero. Ni son siempre identificadas por el supervisor, hasta que la entidad se queda ilíquida. Entonces, se intenta salvar la situación de insolvencia con soluciones de liquidez, que no la resuelven.
8. La identificación de las pérdidas de una entidad es un proceso en el tiempo. No una fotografía estática. Si la insolvencia es profunda, se dan varios niveles de pérdidas que se desvelan sucesivamente. Cada nivel puede multiplicar por dos el nivel anterior: **a)** las que declara el banquero, **b)** las que detecta el auditor externo, **c)** las que encuentra el inspector, **d)** las que descubre, desde dentro, el interventor o gestor impuesto por el regulador y **e)** las que identifica la due diligence de un posible comprador.
9. El supervisor debe intervenir en cuanto detecta un nivel suficiente de insolvencia en el que apoyarse jurídicamente, sin esperar a conocer el definitivo; el cual sólo identificará después de intervenir directamente en la gestión, desde dentro de la entidad.
10. Medidas que no resuelven la insolvencia son: **a)** La tolerancia en las normas o en su aplicación. **b)** Las revalorizaciones contables de activos. **c)** La simple mejora de la eficiencia, la cual no surte efectos suficientes, ni con la urgencia necesaria. **d)** Los créditos o la suscripción de títulos a devolver; sobre todo si conllevan altos intereses, los cuales pueden incluso suponer un lastre para la rentabilidad. **e)** Los simples apoyos de liquidez de duración ilimitada, que pueden ocultar y agravar la insolvencia y obviar los cambios de gestión.
11. El "agujero" que supone la insolvencia tiene que ser rellenado con capital fijo y, por tanto, originar una pérdida en algún agente. Los agentes llamados a sanear el capital son los siguientes, por este orden: **a)** los accionistas iniciales, **b)** nuevos accionistas, **c)** una entidad que absorbe o fusiona, **d)** el resto del sistema financiero, a modo de autoseguro, y **e)** el Gobierno. También podrían contribuir los depositantes importantes o los bonistas, siempre que ello no cause riesgo sistémico.
12. En los procesos de saneamiento, resulta inevitable la adopción de medidas que repugnan, conceptual o políticamente, pero su resultado resulta mejor que no adoptarlas. De hecho, suele corresponder al Gobierno la asunción de buena parte de la pérdida. Ello debe aceptarse con realismo, como la solución a la catástrofe nacional que suelen ser las crisis. Si se dice que una crisis no costó dinero al Gobierno o que éste ganó dinero incluso, es que la crisis no se resolvió. Huelga decir que toda insolvencia no resuelta por los accionistas requiere un fuerte castigo a éstos y la sustitución inmediata de los gestores anteriores por gestores contrastados. Por razones éticas y de eficacia. Se trata de salvar sistemas, pero nunca banqueros.
13. Si la insolvencia se resuelve a medias, el sistema resultante será frágil y quedará poblado de instituciones "zombies", por muchos años. Tal situación puede perpetuar el maquillaje de las cuentas y provocar una complicidad tácita entre el supervisado y el supervisor. Además, puede convertir en crisis sistémica vendavales no dramáticos o insolvencias aisladas.
14. Cuanto más tarde se aborda a fondo la insolvencia, más costoso resulta. Por tanto, cualquier pérdida en que se incurra es "buena", si resulta la última.
15. La intervención de un organismo público en la propiedad o en la gestión de una entidad ha de ser temporal y ser sustituida por una entidad privada, fuerte y bien gestionada, que la adquiera con mando claro y mejore así su gestión.

16. 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. Se trata de un paquete inseparable.

17. 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, si es que son inteligibles y realistas. Pero no deben sustituir a la comprobación, sino complementarla, ya que pueden equivocar al supervisor y hacerle bajar la guardia.

18. En casos de descapitalización, la tolerancia en las normas o en su aplicación para dar tiempo a que se recuperen las propias entidades o la economía, puede ser una medida adecuada, siempre y cuando la situación inicial no sea grave y las cosas puedan mejorar en un plazo muy breve. Porque la insolvencia crece más rápidamente que la recuperación natural. Por ello, si la situación sufre un progresivo deterioro, la tolerancia hace al supervisor cautivo de su pasado y puede resultar suicida.

19. La "prueba del ácido" de una operación de saneamiento es la ausencia de recaídas y la regeneración de la función del crédito.

20. 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.

Presidente de Aristóbulo de Juan y Asociados S.L. y ex director del Banco de España