

ARISTÓBULO DE JUAN

DE BUENOS BANQUEROS A MALOS BANQUEROS

**Segunda edición
revisada y ampliada**

Prólogo de
Fernando González Urbaneja

Marcial Pons

MADRID | BARCELONA | BUENOS AIRES | SÃO PAULO

2022

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN, <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 SETENTA Y OCHENTA 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 RESOLUCIÓN DE LAS CRISIS. EXTRACTOS DEL DOCU-	

	<u>Pág.</u>
MENTO «DESPEJAR EL TERRENO» (BORRÓN Y CUENTA NUEVA).....	129
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. LA CRISIS DE 2007-2017. COMPARENCIA DEL AUTOR ANTE EL CONGRESO (SESIÓN DEL 11 DE DICIEMBRE DE 2017)	181
CAPÍTULO 14. EL CREPÚSCULO DE LA SUPERVISIÓN.....	211
CAPÍTULO 15. SIN LOS NÚMEROS PERECERÉIS. REFLEXIONES TRAS LA PANDEMIA	217
CAPÍTULO 16. LECCIONES PRÁCTICAS DEL TRATAMIENTO DE BANCOS CON PROBLEMAS	223
AGRADECIMIENTOS	255

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

LEAN ESTE LIBRO... VAN A APRENDER

El prólogo a la primera edición de 2017 mantiene plena vigencia, e incluso queda reforzado en su validez. Corresponde ahora, cinco años después, añadir que esta nueva edición del texto canónico de Aristóbulo de Juan sobre el oficio de banquero incluye textos en los que se confirman las tesis de entonces a la vista de lo que viene ocurriendo estos últimos años, durante la parte final de una crisis que no ha concluido. Analizar y explicar esta última crisis financiera como lo hace el autor permite profundizar en la naturaleza del sector financiero a estas alturas del siglo XXI. Todo ello para advertir y prevenir que no vuelva a ocurrir algo semejante.

Entre los textos añadidos tiene singular valor el informe presentado por el autor el 11 de diciembre de 2017 ante la Comisión del Congreso que analizó la crisis financiera. De forma ordenada, sin adjetivos ni excusas, Aristóbulo de Juan expone con precisión los hechos y las causas de la crisis, la actuación de las autoridades y las soluciones adoptadas. Razona sobre las carencias y los errores cometidos, y añade algunas recomendaciones para prevenir otra crisis semejante, además de contribuir a cerrar el proceso de rescates. No me parece posible decir más en menos espacio, ni hacerlo de

forma tan clara, sencilla y comprensible para los profesionales y para el público en general. Un texto contundente, de síntesis, sincero y comprometido.

Los otros dos textos añadidos, «El crepúsculo de la supervisión» y «Sin los números pereceréis. Reflexiones tras la pandemia», van en la misma línea de advertir y prevenir la repetición de procesos similares de descontrol y crisis, de mala praxis y desprecio por las reglas del oficio de banquero que están bien definidas en este libro. Volver a los principios, reclama el autor; santo temor al riesgo. «Diez años después de la crisis, tras el apoyo masivo de dinero público y del BCE, muchos de los elementos que la hicieron posible continúan. El sistema bancario ha cambiado poco en lo sustancial y la supervisión se ha entumecido». Me parece que es una de las frases más concluyente e inquietante de los textos añadidos a esta edición.

Les recomiendo, como en el año 2017, que lean estas páginas con la mente abierta, porque entenderán el negocio y oficio bancario y sus complejos avatares 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, incluidas las no previstas. Salvar los bancos de los errores de los malos gestores no significa hacer un favor a los responsables del fracaso, sino un ejercicio prudente que evita 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 significa rescatar banqueros, sino defender a depositantes ajenos a la mala gestión.

Los trabajos que se reflejan en las páginas siguientes, que llevan orden cronológico, son un resumen de las lecciones que el autor, Aristóbulo de Juan, ha aprendido tras una larga e intensa 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 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 lo que puede afectarles, les servirá para entender la buena y mala praxis de la profesión de 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. Especialmente a los políticos y legisladores que tienen que tomar decisiones críticas, empujados por la urgencia y muchas veces prisioneros de algunas leyendas mal fundadas.

El autor ha sido cocinero y fraile, 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 sobre su trayectoria profesional resumida en el capítulo de presentación. Quede como dato relevante que Aristóbulo fue banquero comercial en un banco que aspiraba a la excelencia, el Popular presidido por Luis Valls durante los años setenta del pasado siglo. Los hermanos Valls y los ejecutivos del Popular 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 bancarias, como supervisor, como consultor internacional, y como docente y difusor de ideas, siempre con independencia de criterio.

Tras la experiencia como banquero, Aristóbulo recibió el encargo, del Banco de España y de la comunidad bancaria, para gestionar la crisis declarada en medio centenar de entidades durante los primeros años ochenta. Una crisis que sorprendió a las autoridades supervisoras sin herramientas jurídicas y financieras y sin otra experiencia práctica que el hábito de que una entidad sana, con discretos apoyos oficiales, se hiciera cargo de la enferma con poco ruido y menos explicaciones. Hubo que improvisar e inventar de prisa, asumir riesgos y ser audaces y nada burócratas para afrontar una crisis, que coincidía con un entorno político complicado, el de la transición a la democracia. Para sanear, regenerar y devolver al mercado, encomendando a nuevos propietarios y gestores, aquellos bancos averiados, hubo que implementar procedimientos audaces que había que explicar a las autoridades y también a la opinión pública.

Aristóbulo, y 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 presente. Gestionar crisis tiene una carga adicional, el riesgo del juicio posterior con argumentos y estados de opinión no imaginados cuando se buscan las soluciones y se toman decisiones críticas bajo el riesgo del mal menor, de lo posible. «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.

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 anotó en el acta ese día: «Entre las cualidades del Sr. De Juan destacan dos: su capacidad, temple y valentía para arros-trar 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 a finales del siglo pasado para la gestión de la siguiente crisis financiera, la primera del siglo XXI. En España la crisis de las cajas de ahorro se llevó 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 e impusieron costes a los contribuyentes y al sector que aún se están pagando.

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 y liquidez inmediatas que no evitan el desastre, solo le retrasan.

Aristóbulo utiliza el estilo rumiante de las personas metódicas: ver, analizar y entender los problemas a través del puzle 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 implican la resolución de cualquier crisis. Anticipar la explicación de cómo y por qué se interviene, para regenerar y vender un banco en crisis, ayuda a hacer lo correcto, con sentido de anticipación.

El primer trabajo, «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 (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 «mala gestión», un segundo de «gestión de maquillaje», 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 trabajo «Lecciones prácticas del tratamiento de bancos con problemas» (2017), recapitula la experiencia de varias décadas. Presenta el «estado del arte» referido a la gestión de crisis en ese momento, 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 se acomoda al 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 disimulan y siguen generando intereses ficticios y apariencia de solvencia. Las «siemprevivas» son como la basura bajo las alfombras, la metástasis del balance solvente. Hay que levantar las alfombras, reitera el autor, limpiar para evitar la insolvencia y el desastre.

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 salen 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, 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 noventa 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, 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, pero 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 requieren una costosa financiación que genera pérdidas adicionales. Un juego de 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 test* 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. 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 re-

servas...) es el real... o no. Y también verificar que el valor real de los activos y los rendimientos de los créditos, son (o no) los registrados en la contabilidad, en los balances. 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 cuando ya se ha producido y conocido la quiebra es evitar que se produzca, lo cual pasa por una contabilidad rigurosa y una valoración realista de los activos. Enfatiza que el elemento decisivo es 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 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 útiles y contrastadas con la experiencia. Con validez científica, 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 2022. 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 tengan valor histórico o que puedan seguir teniendo vigencia 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 varias de Estados Unidos y 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 en 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.

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 com-

parar 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 particu-

lar, 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, señor 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 ochenta)

«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 noventa, 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.