



CORTES GENERALES

DIARIO DE SESIONES DEL

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

COMISIONES

Año 1994

V Legislatura

Núm. 286

DE ESTUDIO SOBRE LA INTERVENCION DEL BANCO ESPAÑOL DE CREDITO

PRESIDENTE: DON JUAN MUÑOZ GARCIA

Sesión núm. 17

celebrada el miércoles, 28 de septiembre de 1994

Página

ORDEN DEL DIA:

Comparecencia de don José María López de Letona y Núñez del Pino:

- | | |
|---|------|
| — Ex Vicepresidente de Banesto, para informar en relación con la investigación que está realizando la Cámara sobre el citado Banco. A solicitud del Grupo Parlamentario Socialista. (Número de expediente 219/000372) | 8392 |
| — Ex Presidente de Banesto, para informar en relación con la investigación que está realizando la Cámara sobre el citado Banco. A solicitud del Grupo Parlamentario Federal IU-IC. (Número de expediente 219/000392) | 8392 |
| — Ex Consejero de Banesto, para informar en relación con la investigación que está realizando la Cámara sobre el citado Banco. A solicitud del Grupo Parlamentario Popular. (Número de expediente 219/000412) | 8392 |

Comparecencia de don Aristóbulo de Juan Frutos, ex Consejero de Banesto, para informar en relación con la investigación que está realizando la Cámara sobre el citado Banco. A solicitud del Grupo Parlamentario Socialista (número de expediente 219/000388), Grupo Parlamentario Federal IU-IC (número de expediente 219/000401) y Grupo Parlamentario Popular (número de expediente 219/000411)

8406

Se abre la sesión a las nueve y treinta y cinco minutos de la mañana.

COMPARECENCIA DE DON JOSE MARIA LOPEZ DE LETONA Y NUÑEZ DEL PINO:

- **EX VICEPRESIDENTE DE BANESTO, PARA INFORMAR EN RELACION CON LA INVESTIGACION QUE ESTA REALIZANDO LA CAMARA SOBRE EL CITADO BANCO. A SOLICITUD DEL GRUPO PARLAMENTARIO SOCIALISTA. (Número de expediente 219/000372.)**
- **EX PRESIDENTE DE BANESTO, PARA INFORMAR EN RELACION CON LA INVESTIGACION QUE ESTA REALIZANDO LA CAMARA SOBRE EL CITADO BANCO. A SOLICITUD DEL GRUPO PARLAMENTARIO FEDERAL DE IZQUIERDA UNIDA-INICIATIVA PER CATALUNYA. (Número de expediente 219/000392)**
- **EX CONSEJERO DE BANESTO, PARA INFORMAR EN RELACION CON LA INVESTIGACION QUE ESTA REALIZANDO LA CAMARA SOBRE EL CITADO BANCO. A SOLICITUD DEL GRUPO PARLAMENTARIO POPULAR. (Número de expediente 219/000412.)**

El señor **PRESIDENTE**: Señorías, se abre la sesión. El punto 1.º del orden del día es la comparecencia del señor López de Letona como ex vicepresidente y consejero delegado del Banco Español de Crédito para informar en relación con la investigación que está realizando la Cámara sobre dicho Banco, a solicitud de los Grupos Socialista, Federal de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya y Popular.

Agradecemos la presencia del señor López de Letona en esta Comisión, le damos la bienvenida y en nombre de todos, de antemano, le agradecemos su excelente disponibilidad para con la Comisión.

En primer lugar, por orden de solicitud de su comparecencia, tiene la palabra la portavoz del Grupo Socialista, señora Aroz.

La señora **AROS IBÁÑEZ**: Muchas gracias, señor López de Letona, por su comparecencia ante esta Comisión de seguimiento de la crisis de Banesto, que actualmente se

encuentra en una fase de estudio de las causas que originaron dicha crisis, seis años después de que don Mario Conde accediera a la Presidencia del Banco.

Para realizar este estudio y análisis nuestro Grupo ha considerado importante conocer cuál era el punto de partida cuando el señor Conde se hizo cargo de la gestión del Banco. En este sentido y para este conocimiento, entendemos que su explicación y su valoración de la realidad del Banco en el año 1987, que fue la fecha en la que se incorporó el señor Conde, son, sin duda, un testimonio muy valioso por su experiencia en el sistema financiero, como Gobernador del Banco de España, pero también por su experiencia y eficacia en la gestión en la banca privada, primero en el Banco de Madrid y después en el Banco Español de Crédito como vicepresidente y como consejero delegado.

Las preguntas que quisiera formularle son amplias, pero, al mismo tiempo, concretas. En primer lugar, deseáramos conocer cuál era la situación del Banco a finales de 1987. En segundo lugar, cuáles habían sido las líneas del plan de saneamiento que usted había emprendido y cuáles eran las líneas de actuación que usted tenía previsto llevar a cabo para completarlo, entendiendo que a finales de 1987 dicho plan de saneamiento ya se encontraba en una fase final. En tercer lugar, deseáramos conocer en qué medida se cumplió su plan con posterioridad por los nuevos gestores del Banco. En cuarto lugar, quisiéramos conocer también su opinión sobre si el Banco estaba en condiciones para financiar la fortísima expansión que se inició a partir de 1988, el primer año de la gestión del señor Conde, la expansión crediticia, inversiones, etcétera. En quinto lugar, quisiera preguntarle por un aspecto concreto de la supervisión del Banco de España en aquella época.

Ha habido una cierta polémica que ha aparecido en los medios de comunicación sobre los criterios y la normativa que existía en aquel momento en relación con operaciones intergrupo para dar beneficio, que ha sido uno de los aspectos concretos que han caracterizado la gestión del señor Conde. Quisiéramos conocer cuál era la normativa contable en relación con este tipo de operaciones a finales de los 80, teniendo presente que conocemos que a partir de 1991 la normativa prohíbe que los beneficios contables derivados de estas operaciones se trasladen directamente a la cuenta pérdidas y ganancias.

Por último, quisiéramos conocer su opinión autorizada, como experto que tuvo responsabilidades en el banco emisor y en la banca privada, sobre el siguiente aspecto. Ante la gravedad de una crisis como la de Banesto, con las ca-

racterísticas y dimensión de Banesto, con un quebranto y una necesidad de saneamiento de 605.000 millones, ¿cree usted que era posible que el banco pudiese afrontar por sí mismo esa situación de crisis? Y una segunda parte de esta pregunta sería la siguiente: ¿qué credibilidad o qué confianza podría merecer un plan de actuación de un equipo gestor que había llevado al banco a esa situación?

Nada más, por el momento, y muchas gracias, señor López de Letona.

El señor **PRESIDENTE**: Por el Grupo de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, tiene la palabra el señor Espasa.

El señor **ESPASA OLIVER**: Señor López de Letona, es tradicional en esta Comisión que las preguntas que han formulado otros portavoces y que coincidan con las que va a formular el portavoz que interviene sean asumidas por el mismo; por tanto, le señalo que me sentiré respondido en la parte que corresponda a las preguntas que acaban de hacerle, preguntas que, más o menos, si no en los mismos términos sí en términos muy similares, yo pensaba plantearle para hacernos una idea más cabal de la situación del banco en 1987 y también para escuchar la opinión de personas que han tenido altos cargos de responsabilidad en el mismo sobre cómo estaba el banco en 1987/1988 y, a grandes rasgos, si usted lo tiene a bien, que nos diese su opinión sobre alguna de las evoluciones que se han producido en el banco en el período 1988/1994. Por tanto, dando por planteadas las preguntas que le acaba de hacer la señora Aroz, yo quisiera insistir en algún otro tipo de preguntas, quizá más valorativas, pero que, repito, me interesaría mucho conocer su opinión al respecto.

Antes de formular las preguntas de orden valorativo, quisiera que explicase un poco a la Comisión cuál era el grado de saneamiento necesario en 1986/1987 en el banco y cuál era el origen fundamental de la necesidad de saneamiento. Si mis conocimientos son exactos, fundamentalmente se debía al quebranto producido por la Banca Garriga Nogués, filial de Banesto, pero quisiera que usted explicase un poco a la Comisión si era así o si había otros elementos productores de necesidades de un plan de saneamiento y de provisiones, cuáles eran éstas y en qué línea estaban, como ya le han preguntado.

Cambiando de línea, quisiera preguntarle si usted, como banquero, cree que es una política acertada plantear una expansión crediticia fuerte, fortísima, recurriendo al dinero del interbancario, en lugar de recurrir al dinero de los depósitos propios de clientes, si ésta es una política lógica en términos de política bancaria o si, por el contrario, es una política que, de alguna forma, puede llevar al desastre en la medida en que se está comprando dinero caro y se está vendiendo dinero barato en forma de créditos personales. Me gustaría saber su opinión al respecto.

Me gustaría también saber si cree lógico o no es señal de alarma que un banco, como era el caso de Banesto durante los años 1988 a 1993, vaya reduciendo, año tras año, su margen financiero, su margen ordinario y el margen de explotación y que esto pueda presentarse como un éxito de

gestión, siendo así que los resultados finales de la cuenta de explotación, es decir, el beneficio y el reparto de dividendos en los últimos cuatro años de la gestión del banco por parte de don Mario Conde, se producían siempre por vía de atípicos (venta de inmuebles, operaciones intergrupo, e incluso, al final, artificios contables). ¿Qué opinión le merece la evolución en descenso de estos tres márgenes tan importantes para analizar el buen funcionamiento de una entidad bancaria?

También quisiera conocer su opinión sobre la concentración de riesgos de una entidad bancaria en entidades participadas. Hay unos topes legales que, por cierto, tienden cada vez a reducirse más en la normativa, pero cada cosa hay que analizarla en el contexto de lo que era legal y posible en cada momento. Por tanto, sería injusto hablar de los topes de hoy refiriéndonos a años pasados. En todo caso, querría que nos dijese si le parece acertada una política de concentración de riesgos en empresas participadas o en lo que este Diputado llamaría en empresas más o menos pintorescas para un banco, como puede ser medios de comunicación, hoteles o créditos fortísimos a empresas radicadas en paraísos fiscales, empresas que, cuando uno lee sus estatutos, ve que son empresas fiduciarias de un solo tenedor o de dos y que reciben importantísimos créditos, como tendremos ocasión de ver el próximo viernes.

Querría también saber su opinión sobre los mecanismos de escamotear la posible autocartera de una entidad bancaria aparcando acciones de esa entidad y apalancando respectivamente esas acciones entre entidades de fuera o entidades del grupo consolidable y el propio banco, cosa que, como hemos podido conocer los miembros de esta Comisión, era práctica habitual en Banesto entre sus empresas participadas (La Unión y el Fénix) o empresas con las que tenía cruce de acciones (Dorna, Oasis y tantas otras que ya iremos viendo en esta Comisión), pero como mecanismo de actuación quisiera saber la opinión que le merece a usted.

Por último, me gustaría conocer su opinión sobre la oportunidad y la bondad de la creación, por parte del banco en un determinado momento, de una corporación industrial y financiera, concentrando todas las empresas en esa misma corporación, porque aunque ahora sea fácil decir, a la vista del resultado, que no fue una operación brillante, desde el punto de vista estrictamente bancario, ¿qué opinión le merece a usted la creación de una corporación o el mantenimiento de la situación que tenía el banco de participación en las famosas «isas» en diversas empresas industriales en su accionariado?

El señor **PRESIDENTE**: Por el Grupo Popular, tiene la palabra el señor Sanz.

El señor **SANZ PALACIO**: Muchas gracias, señor López de Letona, por su comparecencia ante esta Comisión.

Yo voy a fijar mi intervención en cuatro grandes bloques, alguno de los cuales contendrá preguntas que ya habrán sido formuladas anteriormente por otros grupos parlamentarios, por lo que le ruego que, en la medida que us-

ted pueda, las conteste de forma individual o colectiva, como le sea más fácil, a su comodidad.

El primer grupo hace referencia a la situación de Banesto a finales de 1987, cuando usted deja la Vicepresidencia de Banesto. Nos interesaría que usted nos aclarase algunos aspectos sobre la situación de Banesto y que nos describiera el proceso de saneamiento realizado por usted, en la amplitud que crea conveniente. A su juicio, ¿había concluido el proceso de saneamiento a finales de 1987? También nos interesaría que nos precisara el alcance de la necesidad de un saneamiento adicional durante el año 1988 y siguientes. ¿Cree usted posible que se terminase el proceso de saneamiento en el año 1988? Nos interesaría también conocer si usted hizo saber su opinión a alguien y a quién se la hizo saber.

Un segundo bloque hace referencia a que está claro que, una vez que usted dejó la Vicepresidencia de Banesto, no se continuó con ese proceso de saneamiento, sino que el señor Conde optó por no hacerlo, e incluso llegó a afirmar en las juntas generales de accionistas, las correspondientes a 1988 y 1989, que el saneamiento había terminado, aun sabiendo que no era así; son palabras textuales del señor Mario Conde. ¿Cree usted que ello era debido a la ignorancia que tenía el señor Conde de la naturaleza del negocio bancario o era por cobardía, por miedo a afrontar el saneamiento? Lo que parece claro es que se confiaba en que una fusión podía solucionar todos los problemas de la entidad sin necesidad de continuar el saneamiento. ¿Cree, señor López de Letona, que ésta era la postura de un banquero profesional, de un buen gestor?

Un tercer bloque hace referencia al papel jugado por el Banco de España. ¿Cuál era la postura del Banco de España? Algún compareciente ha declarado a esta Comisión que el maquillaje en los balances era tolerado por el Banco de España y que la oposición que pudieran mostrar algunos consejeros a este tipo de prácticas se veía desautorizada de algún modo por la actitud del Banco de España, de tal modo que, al final, además de no ejercer un control externo, desactivaba el control interno. ¿Cree usted, señor López de Letona, que en el Banco de España se consideraba deseable que Banesto se fusionase como alternativa a un saneamiento a fondo llevado a cabo en solitario por la propia entidad?

Un último aspecto relacionado con el papel jugado por el Banco de España sobre el cual usted nos podría dar su opinión como experto es la excesiva discrecionalidad con que se trata el problema de Banesto. En 1988 y años siguientes se consienten ciertas operaciones, como la venta por parte de Fincas y Valores, sociedad instrumental de Banesto, de unos edificios al propio Banco, originando unas plusvalías de 6.632 millones, y la adquisición en agosto de 1988 de títulos del Banco por parte de La Unión y el Fénix, con financiación en parte del propio Banesto, poniendo de manifiesto unas plusvalías de unos 15.000 millones, aproximadamente, siendo la única finalidad de estas operaciones mejorar el aspecto de la cuenta de resultados, ya que carecían de un fondo económico real. En cambio, en 1993 se lleva a cabo la intervención por el Banco de España, el cual se apoya, entre otros argumentos, en estas y otras irregularidades.

Señor López de Letona, esta Comisión no tiene como objetivo el encontrar culpables ni inculpar a ninguna institución y menos todavía al Banco de España, pero creemos que como mínimo debe aspirar a abrir un debate más amplio y constructivo que, sin duda, ha de contemplar la eficacia del propio sistema de supervisión prudencial para que no se repitan situaciones como la de Banesto. Una de las conclusiones que podemos ir avanzando y a las que hemos llegado ya como Grupo Popular es la ineficacia que ha aprobado un sistema basado en la discrecionalidad de la entidad supervisora frente a un sistema en el que prevalezcan las normas.

Un cuarto y último punto es el referente a la entrada de los señores Conde y Abelló. ¿Cree que el señor Conde respondía al perfil que la entidad, Banesto, necesitaba en las circunstancias que tenía en 1988? ¿Opina que en ese momento el señor Conde era la persona indicada para ocupar el primer puesto del Banco? ¿Qué tipo de gestor era el señor don Mario Conde?

Por ahora nada más.

El señor **PRESIDENTE**: El objeto de la Comisión es concretamente el seguimiento de las actuaciones de los organismos e instituciones públicas en relación con la intervención del Banco Español de Crédito por el Banco de España, así como el conocimiento de la situación provocada por la gestión de aquella entidad financiera, respetando el principio del secreto bancario.

Esto hay que recordárselo de vez en cuando a los señores miembros de la Comisión para que el Presidente no les tenga que llamar a la cuestión.

¿Grupos que desean intervenir? (**Pausa.**)

Por el Grupo Catalán de Convergència i Unió, tiene la palabra el señor Sánchez i Llibre.

El señor **SANCHEZ I LLIBRE**: Quiero agradecer la presencia en la Comisión de Seguimiento de Banesto del señor don José María López de Letona para que nos pueda aclarar todas las preguntas que le hemos hecho y le vamos a hacer todos los portavoces de los diferentes Grupos Parlamentarios.

Ciñéndome básicamente a las apreciaciones que ha hecho el Presidente de la Comisión de ajustarnos única y exclusivamente a las causas y al análisis de la gestión y el porqué finalmente Banesto llevó a la quiebra económica a la primera institución financiera de España, me sumaría a las preguntas que han hecho los demás portavoces que me han precedido en el uso de la palabra y concluiría con cinco preguntas de opinión personal respecto al fatídico desenlace del Banco Español de Crédito.

En primer lugar, me gustaría saber la opinión del señor don José María López de Letona en cuanto a la ortodoxia bancaria ejercida por el anterior Presidente de Banesto referida a los siguientes campos de actuación. En primer lugar, me gustaría saber, en su opinión, por qué el ex Presidente del Banco Español de Crédito llegó a una insuficiencia de previsiones e insolvencias de créditos y procuración de valores de 400.000 millones de pesetas, según estimaciones efectuadas por el Banco de España, así como su

apreciación y su valoración como gestor respecto al incumplimiento de las normas vigentes en cuanto a límites de riesgo por la concentración en riesgos crediticios del Banco Español de Crédito sobre su grupo no consolidado de un 64,3 por ciento al 30 de junio de 1993, cuando la normativa vigente durante este período era solamente del 40 por ciento. Quisiera conocer su valoración en cuanto a los actos fraudulentos y personas interpuestas, como así lo tipifica el informe del Banco de España, por la inversión en carteras de valores y riesgos crediticios de personas interpuestas, que ascienden a 133.313 millones de pesetas, con unos quebrantos posibles de 129.745 millones. También quisiera conocer la valoración del ex Presidente del Banco Español de Crédito en cuanto a su insuficiencia de cobertura de recursos propios, que alcanzaron la cifra de menos 147.000 millones de pesetas, representando un desfase del menos 25,93 por ciento.

Por último, quisiera saber también su opinión respecto de la inversión indiscriminada del Banco Español de Crédito en medios de comunicación, que llegaron a alcanzar la astronómica cifra de 70.000 millones de pesetas, representando un tercio del capital social de la entidad.

El señor **PRESIDENTE**: Por el Grupo de Coalición Canaria, tiene la palabra el señor Mardones.

El señor **MARDONES SEVILLA**: Bienvenido a nuestra Comisión, señor López de Letona, y le agradezco también, en nombre de mi Grupo, su amable comparecencia aquí.

En la medida en la que libremente pueda contestar, le voy a hacer las siguientes preguntas al hilo de unas declaraciones que el pasado día 19 de septiembre, ante esta misma Comisión, realizaba el en ese momento compareciente don Juan Abelló. Don Juan Abelló, a respuesta de uno de los miembros de esta Comisión, dijo textualmente, y leo literalmente del «Diario de Sesiones»: «En Banesto ha habido un problema de gestión anterior. El señor Letona dimitió y se fue. Me acuerdo de haber estado hablando por teléfono con él varios días antes de tomar su decisión porque estaba empeñado en dimitir y yo empeñado en que no dimitiera. Usted se acordará de la OPA del Banco de Bilbao, de la dimisión del señor Letona y de cómo vinieron los acontecimientos y se nombró Presidente al señor Conde.» Mi primera pregunta, señor López de Letona, al hilo de esta declaración que ha hecho don Juan Abelló —y usted podrá confirmar si es o no cierta esta conversación telefónica— es la siguiente: ¿es que en el intento de don Juan Abelló, después Vicepresidente del Banesto y que más tarde dimite, hay algún germen de planteamiento de gestión de Banesto que hubiera servido de excusa posteriormente a don Mario Conde para decir que ya él heredaba problemas de gestión interna dentro de Banesto o no?

Mi segunda pregunta, señor López de Letona, es que también en esa comparecencia el señor Abelló dice que «en Banesto yo tenía personalmente amigos que veían con buenos ojos nuestra entrada en el Banco». Se está refiriendo a la entrada de Conde y Abelló. Esos amigos personales que usted tenía constancia de que existieran en ese

momento en el consejo de administración, cuando se produce también todo el problema del intento de OPA del Banco de Bilbao, ¿había en el propio consejo de administración miembros que estaban en ese momento propiciando la entrada de los señores Conde y Abelló y por una de esas razones usted se vio obligado o forzado a presentar su dimisión?

Tercera pregunta. En su amplia experiencia, señor López de Letona, y sobre todo con respecto al Banco de España, ¿encontró en esos momentos en que se produce su dimisión que el Banco de España venía realizando una correcta actuación sobre Banesto o le estaba dando determinadas indicaciones o en ese proceso y en esos problemas usted se encontró en algún momento desasistido, por llamarlo de alguna manera y en el mejor sentido de la palabra, de la aplicación de unas garantías por parte del Banco de España sobre Banesto? Porque esto es muy importante a los efectos de este diputado, señor López de Letona, para hacer el seguimiento que conduce a la fecha del 28 de diciembre del pasado año en que se produce la intervención del Banco de España sobre el Banesto de la presidencia de don Mario Conde.

Finalmente, señor López de Letona, en la época en que usted está al frente de altas responsabilidades en Banesto se produce alguna operación bancaria —caso Banca Garriga Nogués, etcétera—, cuyas consecuencias financieras para el Banco tiene que heredar, posteriormente, el señor Conde y que él ha utilizado y algunos de los miembros del consejo de administración del Banesto intervenido para justificar determinadas operaciones; es decir, que vienen de ser endosos y de resultados anteriores, incluso, de la política de pago de dividendos o de política de destinar a reservas determinados beneficios.

Nada más y muchas gracias, señor López de Letona, agradeciéndole su atención y lo que pueda contestar.

El señor **PRESIDENTE**: Por el Grupo Mixto, tiene la palabra el señor Albistur.

El señor **ALBISTUR MARIN**: Quiero agradecer al señor López de Letona su presencia y como ya mis compañeros tanto de Izquierda Unida como de Convergència i Unió han hecho unas preguntas que yo iba a plantear, le voy a resumir simplemente dos temas que me parece que puede sintetizar y que me gustaría planteárselos para que no queden matices sin aclarar. Uno de ellos es: en su opinión, ¿cuáles son las causas que explican la situación a la que hemos llegado? Usted ha estado fuera del Banco desde el año 1987 y ha podido ir observando el Banco —seguro que usted tomó una decisión personal y valiente, en su momento—, ha sido un buen observador externo de la situación y ha sido capaz de conocer o de hacer una síntesis de las claves que explican o que causan la situación en la que nos hemos encontrado en diciembre del año pasado.

En segundo lugar, también me gustaría conocer su opinión sobre el desarrollo de la llamada Corporación Industrial, sobre el interés que tenía para Banesto —el Banesto que usted conoció y el Banesto en que después ha derivado— estas inversiones y toma de participaciones y las

consecuencias que se derivaban también de estas participaciones para Banesto.

El señor **PRESIDENTE**: Para responder a las cuestiones planteadas, tiene la palabra el señor López de Letona.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Muchas gracias a todos los señores diputados que me han hecho preguntas, a las que trataré de corresponder para darles mi visión sobre lo que fue el proceso de saneamiento del Banco en los años 1986 y 1987, que es lo que fundamentalmente me incumbe.

Debo decir que sobre este tema puedo estar hablando horas y horas. No sé el tiempo del que ustedes disponen, por lo que probablemente voy a tener que hacer una exposición comprimida tratando de dar respuesta a todas sus preguntas. En el fondo, lo que desean conocer es mi versión sobre la historia, y mi versión sobre la historia es otro libro. **(Risas.)** Naturalmente, podían ser, otra vez, cuatrocientos o quinientos folios para explicar cuál es mi punto de vista.

En segundo lugar, como ustedes pueden comprender, no quisiera entrar en valoraciones personales sobre mis opiniones, en particular sobre mi sucesor. No me parece elegante que sea yo el que ponga de manifiesto sus virtudes o sus defectos. No obstante, trataré de corresponder a sus preguntas con una opinión lo más aséptica posible de qué es lo que yo entiendo por una gestión ortodoxa o qué es lo que yo entiendo sobre cómo se debe llevar un banco en esas situaciones. En esa medida, ustedes sacan las conclusiones de si van o no en el buen camino o no se va en el buen camino, pero hay que reconocer que no hay una pauta única para gestionar ni un banco, ni una empresa ni nada. La gestión es algo muy personal y todo el mundo sabe —igual que en política— que cuando se cambia al jefe, cuando se cambia al director, cuando se cambia al presidente se cambian los estilos, se cambia la manera de llevar la gestión y cada uno lo hace a su manera. Lo cual no quiere decir que sea ni mejor ni peor. Lo que ocurre es que es diferente. Cada uno lo hace a su manera.

La mayor parte de ustedes han concentrado sus preguntas en conocer cómo estaba el Banco a finales de 1987 y cuáles habían sido las causas por las que se había llegado a esa situación y en qué medida el saneamiento estaba o no terminado, para después pasar, en opinión del señor Mardones, a cuáles fueron algunas circunstancias o cuál era mi opinión sobre el momento en que los señores Conde y Abelló entran en el Banco. Hay un bloque posterior de preguntas que se refiere a cuál es mi opinión sobre las causas que a partir del año 1988 tuvieron como consecuencia que el Banco se encontrara en una situación que obligó a intervenir al Banco de España en el mes de diciembre pasado.

Yo llego al Banco en enero de 1986, después de llevar seis años trabajando dentro del grupo Banesto, como Presidente del Banco de Madrid, saneando los Bancos de Madrid y el Catalán de Desarrollo, que eran bancos filiales de Banesto que tenían serios problemas. Quiero decir que a lo largo de seis años fui un hombre del grupo, era un hombre de Banesto. En el año 1986 no había aterrizado en Banesto

por casualidad, no se me había buscado a mí por concomitancias ni con el poder político ni con la autoridad monetaria, sino fundamentalmente porque yo llevaba seis años trabajando en el grupo a su satisfacción, cosa que continuamente me hacían llegar los responsables de Banesto y algunos de los consejeros más significativos. De manera que cuando el Banco de España puso de manifiesto a finales de 1985 sus preocupaciones por la situación de Banesto y la necesidad de un giro en su gestión, los propios consejeros de Banesto se fijaron en mí como una persona que posiblemente podía ayudar a enderezar la situación, entre otras razones porque era alguien que pertenecía al grupo y alguien que tenía una experiencia en el sector bancario, primero como Gobernador, lo cual, por otra parte, aseguraba un conocimiento y una relación con la autoridad monetaria, más fácil y más fluida que para otras personas; segundo, porque llevaba seis años trabajando dentro del grupo a satisfacción y conociendo perfectamente todos los problemas. Por consiguiente, ésta fue la razón fundamental de mi llegada a la vicepresidencia ejecutiva de Banesto. Luego, los medios de comunicación y las opiniones interesadas de dar un sesgo diferente, pero la realidad es que yo llego como hombre del grupo a Banesto.

La primera crisis de Banesto se origina por tres actuaciones desafortunadas en el pasado, que, cronológicamente, fueron: la absorción del Banco Coca; posteriormente, la toma de participación mayoritaria en el Banco de Madrid y, por último, la crisis de Garriga Nogués. Aunque el Banco de Madrid era un banco participado por Banesto, pero no tenía una participación mayoritaria, Banesto, sin embargo, era el accionista más importante y, en consecuencia, tenía una responsabilidad cierta sobre la marcha del Banco. El caso de Garriga Nogués era distinto porque era un banco filial al cien por cien de Banesto. Estas tres causas produjeron al Banco en su conjunto quebrantos del orden de los 250.000 millones; quebrantos que, a finales de 1985, en alguna medida se habían ido, por decirlo así, compensando, tapando, podíamos decir en lenguaje coloquial, pero que, obviamente, a finales de 1985 se hicieron ya patentes, sobre todo por la situación del banco Garriga Nogués, que había llegado a tener cierta gravedad.

Tan es así, que el Banco de España, a principios del año 1986, envió al Presidente del Banesto una comunicación en la que le adjuntaba un informe de la inspección del Banco de España sobre cuál era la insuficiencia de dotaciones que, a juicio del Banco de España, tenía Banesto en aquel momento. Y el Banco de España entonces cifraba los ajustes pendientes en 109.000 millones de pesetas, de los cuales los correspondientes al Banco Garriga Nogués eran 44.000 millones. De manera que ni siquiera la mitad de los quebrantos que entonces se cifraron por el banco se debían al tema Garriga Nogués, en opinión de aquel informe, que era de febrero de 1986. Consecuencia de ese informe fue la decisión de incorporarme como ejecutivo al banco. Había sido nombrado consejero en el mes de enero y en el mes de marzo fui nombrado vicepresidente y consejero-delegado.

Naturalmente, mi primer objetivo dentro del Banco fue tratar de conocer con la mayor precisión cuál era su situación y en qué medida aquellas cifras que se deducían del

informe del Banco de España, en mi opinión, se ajustaban a la realidad o había diferencias en relación con la opinión del propio Banesto al respecto.

En el mes de octubre de 1986 envié, me parece, mi primera estimación de cuáles son los quebrantos que sufre Banesto por los conceptos que figuraban en el acta del Banco de España. Los 109.000 millones en que el Banco de España cifraba las insuficiencias yo los elevo a 125.000 millones y los 44.000 millones del banco Garriga Nogués los elevo a 57.000. Este hecho es un poco atípico porque generalmente el banco inspeccionado suele tender a decir que las insuficiencias son menores de las que dice el Banco de España, y en este caso concreto soy yo el que digo: No, no son 109.000 millones, sino que son 125.000 millones. Y a mediados de 1987 (porque, naturalmente, el análisis de un banco tan grande como Banesto es una operación complejísima que no se puede resolver en muy pocos meses; a medida que uno va profundizando en el tema va conociendo mejor el Banco y cuáles son las insuficiencias) y a mediados de 1987, repito, vengo a decir: señores, no son 125.000 millones, sino que son 150.000 millones, que es la cifra en la que yo estimaba que podía cuantificarse la insuficiencia de las acciones de Banesto; repito: 150.000 millones.

¿Cuáles fueron, digamos, las líneas de saneamiento y las orientaciones de gestión en aquel entonces, fundamentalmente en el año 1986? Primero, llegamos a la conclusión de que el problema de Banesto lo iba a resolver él mismo, sin pedir ayuda exterior a nadie. Cuando otros bancos han tenido problemas al final ha habido ayudas por parte del Banco de España y en algunas ocasiones se ha tenido que hacer cargo del saneamiento el Fondo de Garantía de Depósitos e incluso el resto del sistema bancario ha colaborado en ocasiones con ayudas para resolver determinadas dificultades. Pero en nuestro caso lo que se decidió fue que el problema de Banesto lo resolvería él con sus propios medios. Y, naturalmente, eso sólo se podía hacer, en mi opinión, de dos maneras: introduciendo un mayor rigor en la gestión, reduciendo al máximo los costes y generando plusvalías por la venta de activos.

Ustedes recordarán que en el año 1986 empecé a realizar ventas de activos en Banesto, lo que originó serias críticas dentro y fuera de la casa. Las críticas empezaron diciendo: López de Letona está descapitalizando el Banco; el Banco mejora, pero eso es gracias a que se están vendiendo activos; éstos son beneficios atípicos; lo importante son los resultados que se derivan de la gestión del Banco; hay que ver qué ocurre con los márgenes, etcétera. Fue muy criticado, además, por la venta de activos.

Naturalmente, mi respuesta fue siempre la de decir: Ante una situación atípica en la que hay unas pérdidas embolsadas que proceden de años anteriores muy importantes, la única manera que tiene el Banco de resolver ese problema por sus propios medios es haciendo aflorar las plusvalías latentes que tiene en razón de las participaciones que ha ido ahorrando o invirtiendo en años pasados. Esto es algo que podría calificar de normal; es normal que se fueran haciendo plusvalías, sobre todo en algunas sociedades en las que no estaba justificada la presencia del Banco

o en la que el Banco tenía una participación tan alta que podía reducir su participación a porcentajes inferiores sin dejar de controlar la sociedad y, por consiguiente, podía generar plusvalías sin perder el control de algunas de estas sociedades.

En aquel momento, en el año 1986 el Banco generó unos resultados brutos del orden de los 80.000 ó 90.000 millones de pesetas. La decisión que entonces se tomó en el año 1986, decisión que también fue muy controvertida, fue la de destinar la totalidad de los recursos que se habían generado a cubrir parte de lo que podíamos llamar la insuficiencia de dotaciones. Si yo había dicho ya que había 125.000 millones, parecía imposible que hubiéramos generado ochenta y tantos mil millones de recursos, parte de los cuales había que destinar a las dotaciones de amortizaciones de las operaciones ordinarias del ejercicio y solamente los excedentes podían ser destinados a cubrir atrasos anteriores. Me pareció lógico y natural destinar todos los recursos generados al saneamiento del Banco, dando un beneficio cero. Fue la primera vez que se hizo una operación de este tipo. Posteriormente, alguien más la hizo; pero aquella fue la primera vez que se hizo una operación de este tipo que se complementó con otra decisión, también controvertida en aquel momento, que fue repartir el mismo dividendo del año anterior con cargo a reservas. Esta fue una negociación dura y difícil con las autoridades monetarias y financieras, pero que me parecía que tenía algún sentido, en primer lugar, porque era algo que entraba dentro de la ortodoxia, pese a lo que se decía antes, porque las reservas de libre disposición están para eso, para poder utilizarlas libremente en un momento dado y porque en muchas ocasiones estas reservas de libre disposición son las que permiten garantizar un cierto nivel de remuneración al capital. No es muy frecuente, no es extraordinario, y están ahí para algo.

En todo caso, yo me comprometí a que la disminución de reservas que se produjesen por este hecho fueran compensadas en el año próximo. Yo me comprometí a que a final de 1987 el nivel de reservas del Banco fuera superior al que existía cuando yo llegué al Banco, cosa que, efectivamente, advirtiendo los balances a finales de 1987, se puede comprobar que fue así. De manera que en el año 1986 se decide dar beneficio cero, aplicar todos los recursos generados al saneamiento y todos aquellos recursos fundamentalmente empleados en el saneamiento de la operación Garriga Nogués. En la memoria de Banesto de 1986 se detalla con bastante precisión cuál es la operación por la cual se sana el banco Garriga Nogués, que se disuelve y se absorbe por Banesto y sus bancos filiales, y el banco Garriga Nogués desaparece como tal. De parte de los activos que tenía el banco Garriga Nogués se hace cargo de ellos el Banco Catalán de Desarrollo, que cambia su denominación por la de Banque de Credit Catalá.

En 1986, evidentemente, el rigor en la gestión y la evolución de costes obliga a que el banco, por decirlo así, mantenga su actividad crediticia dentro de los niveles existentes. No es un momento adecuado para que el banco se expanda ni para que el banco capte más depósitos, sino que toda la gestión se concentra, como es lógico, en el sa-

neamiento. Pero ya en 1987 la situación mejora, y, como la situación mejora, uno se puede empezar a dedicar a mejorar, como alguno de ustedes ha dicho, los márgenes, que en el negocio estrictamente bancario son fundamentales, que son el margen de intermediación y el margen de explotación, y esto se va produciendo de un modo inexorable. Como ustedes saben, generalmente se envían al Banco de España trimestralmente los balances, se van produciendo los informes de cómo va evolucionando en el banco, y yo les voy a decir a ustedes cómo empieza a evolucionar el margen de intermediaciones en Banesto en 1987, trimestre a trimestre.

El margen de intermediación sobre activos totales medios, que es la manera habitual de presentar estos resultados, en 1987, en el primer trimestre, es de 3,49, en el segundo es de 4,09 y en el tercer trimestre es del 4,40. ¿Cuál es el margen de intermediación a 31 de diciembre de 1992? Es el último balance, por decirlo así, normal de Banesto, puesto que en 1993 ya el balance recoge la totalidad de los saneamientos, pero ¿cuál es el margen de intermediación que se deduce del último balance presentado por Banesto en diciembre de 1992? Es el 3,08. Que este margen de intermediación sea inferior al que se obtuvo en mi gestión en el año 1987 hay que decir en honor a la verdad que no se puede comparar una cosa con otra, porque la situación de las economías es distinta y, como todo el mundo sabe, el margen de intermediación de la banca en general en los últimos años ha ido disminuyendo. Por consiguiente, no es que dijera que yo tenía un margen del 4,40 y ahora se tiene el 3,08, qué mal se ha hecho. No porque, lógicamente, hay una disminución general del margen de intermediación que afecta a toda la banca, pero eso les da una idea de cómo se iba recuperando el banco en cuanto a sus márgenes.

En cuanto al margen de explotación, que es el margen que recoge los beneficios típicos de la banca, evoluciona del siguiente modo: es el 1,44 en el primer trimestre, el 2,12 el segundo trimestre y el 2,39 en el tercer trimestre. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que el banco se iba recuperando.

En octubre de 1987 yo doy una rueda de prensa en la que anticipo cuáles son los resultados que espera obtener Banesto en 1987, y en esa rueda de prensa indico que la estimación de los recursos que Banesto va a obtener en 1987 es de 87.942 millones de pesetas. Cuando se cierra el ejercicio, es evidente que el ejercicio ha sido producto de la gestión del equipo anterior porque yo salgo del banco a finales de noviembre y, como es lógico, el ejercicio estaba terminado y, naturalmente, esa gestión corresponde al equipo anterior, pero la aprobación del balance, la presentación del balance, el envío al Banco de España del balance con el cierre a diciembre de 1987 ya es tarea del nuevo equipo gestor, ya que, como todos ustedes saben, generalmente en diciembre es cuando se revisan las operaciones, se revisa el balance, se hacen los ajustes y se cierra, por decirlo así, el ejercicio. Los datos oficiales de la memoria de Banesto del año 1987 indican que los recursos generados fueron de 89.377 millones, es decir, todavía algo más de lo que yo ya había avanzado en octubre de

1987, y, a la vista de esos recursos, el nuevo equipo gestor decide presentar un beneficio, antes de impuestos, de 30.000 millones.

He leído que en su comparecencia, el señor Abelló dijo: Nunca se debió dar un beneficio. Yo era partidario de que todos los beneficios se dedicaran a los saneamientos. ¿Y cómo estaba el banco a finales de 1987? El banco había generado entre 1986 y 1987 la cantidad de 193.000 millones de pesetas de recursos, en los que se encontraban 19.000 millones de pesetas producto de la prima de emisión de un canje de obligaciones convertibles que se decidió aplicar también a saneamientos. De manera que las cantidades brutas de las que disponía el banco para compensar sus dotaciones en los dos años de 1986 y 1987 fueron de 193.000 millones de pesetas. Como yo había estimado los quebrantos existentes, las insuficiencias de dotaciones en 150.000 millones, quiere decir que si se hubieran destinado todos los recursos generados, todas las posibilidades a cancelar la insuficiencia de dotaciones, si se hubiera repetido de nuevo el beneficio cero, prácticamente se hubieran podido dotar los 150.000 millones y hubieran sobrado 43.000 millones, que eran los necesarios, por decirlo así, para cubrir las dotaciones y los saneamientos correspondientes a las operaciones ordinarias del ejercicio, y prácticamente en esos dos años se hubiera saneado Banesto, Banesto hubiera estado prácticamente saneado. Pero si ustedes recuerdan que a finales de 1987 todavía figuraban en la cartera del banco participaciones substanciales en aquellas sociedades que luego se dio en adjetivar como «las joyas de la corona», y todavía estaban en la cartera del banco participaciones sustanciales en Acerinox, en Petromed, en La Unión y el Fénix, en Valenciana de Cementos, con plusvalías latentes muy importantes, quiere decir que el banco todavía tenía recursos suficientes para afrontar los problemas que pudieran quedar pendientes. ¿Y qué problemas podrían quedar pendientes? Como ustedes saben, en aquellos tiempos el Banco de España iba endureciendo poco a poco sus exigencias. Por eso yo he dicho en alguna ocasión que al nivel de las exigencias que el Banco de España planteaba en diciembre de 1987, a finales de ese año el banco estaba prácticamente saneado. Esta expresión, como ustedes saben, se utiliza con frecuencia porque realmente la estimación de las dotaciones no es una operación matemática que se puede hacer al céntimo, pero sí dentro de estas cifras de tan alta magnitud que se manejan claramente se podía afirmar que el banco estaba prácticamente saneado, puesto que todavía tenía unos recursos latentes, unas plusvalías latentes importantes en su cartera de valores.

Por esta razón, como el banco decide dar un beneficio, antes de impuestos, de 30.000 millones, evidentemente, por las cifras que les he anticipado a ustedes, no se pueden cancelar la totalidad de los quebrantos o de la insuficiencia de dotaciones existentes en aquel momento. Por eso yo he manifestado en distintas ocasiones que, en mi opinión, los flecos —por utilizar una expresión coloquial—, los flecos que quedaban pendientes en insuficiencia de dotaciones podían ser a finales de 1987 del orden de los 25.000 millones de pesetas. De manera que era un Banco que estaba prácticamente saneado, tenía 25.000 millones de pesetas

todavía de insuficiencia de dotaciones, tenía plusvalías latentes importantes en su cartera de valores y tenía también la amenaza del Banco de España de endurecer sus exigencias, cosa que hizo el Banco de España durante 1988, porque endureció sus exigencias en tres conceptos importantes: uno, exigiendo la cancelación al cien por cien del riesgo país; dos, obligando a la creación de una provisión genérica del uno por ciento sobre la inversión crediticia y, tres, obligando a completar el fondo de pensiones para el personal activo. Y, naturalmente, estas exigencias, que no estaban vigentes a finales de 1987, y que el Banco de España introduce en el año 1988, elevan el nivel de las dotaciones a las que hay que hacer frente y, por consiguiente, en alguna medida no se puede comparar la insuficiencia de dotaciones en el año 1988 con las de 1987, porque entonces, cuando se hizo aquella afirmación, esas exigencias no estaban en vigor, pero a lo largo de 1988 se ponen en vigor.

Esto justifica que el nuevo equipo gestor, aprovechando estas circunstancias, comience a decir entonces, y ha mantenido hasta nuestros días, que la herencia recibida fue muy mala, el Banco se recibió en muy malas condiciones. En cualquier caso, hay que reconocer que esas insuficiencias del Banco, vuelvo a insistir, se producen por hechos muy anteriores a mi presencia en el Banco (son los famosos Coca, Madrid, Garriga Nogués) y, por tanto, yo lo que he hecho durante los años 1986 y 1987 ha sido, con una gestión rigurosa, generar recursos por cerca de 200.000 millones para aplicarlos a saneamientos y dejar el Banco, vuelvo a insistir, prácticamente saneado, en la medida en que todavía tenía en la cartera participaciones muy importantes, con plusvalías latentes muy importantes que, en un momento dado, me podían servir, si no seguía generando recursos, y lógicamente como ustedes han visto, por la mejora de los márgenes, los recursos generados el año 1988 podrían volver a ser del orden de los 100.000 millones de pesetas; por consiguiente, generando recursos por 100.000 millones de pesetas, con la cartera de valores que tenía todavía el Banco, podía hacer frente claramente a las nuevas dotaciones, las nuevas exigencias del Banco de España. Por tanto, el Banco no presentaba ningún problema a mi juicio.

Si dejo de contestar a alguna de las preguntas que ustedes han hecho, lo haré en el turno de réplica, porque trato de hacer una exposición un poco cronológica de lo que fue el saneamiento del Banco.

A finales del año 1987 se produce la llegada de los señores Conde y Abelló al Banco. Los señores Conde y Abelló hacen una operación en la que obtienen unos beneficios importantes y muestran su deseo de entrar en el Banco Español de Crédito. Me parece que es el señor Mardones el que ha hecho referencia a unas observaciones del señor Abelló respecto a su llegada al Banco, o cuál era mi postura cuando ellos llegaron al Banco.

Evidentemente, los señores Conde y Abelló, que deciden en un momento dado invertir su dinero en acciones de Banesto, tienen todo el derecho a hacerlo, como el señor Conde ha manifestado en algunas ocasiones, y, naturalmente, es bastante razonable que, habiendo invertido cantidades importantes de dinero en el Banco, desearan for-

mar parte del consejo del mismo. En las primeras entrevistas que tuve con ellos yo no me opuse a que entraran en el consejo del Banco. Lo que advertí en los señores Conde y Abelló fue un deseo de entrar con una gran prepotencia, porque exigieron dos vicepresidencias y exigieron dos despachos en el Banco, y entonces yo les dije: Daros cuenta de que, si sois los accionistas principales del Banco, se os abre la puerta del Banco, exigís dos vicepresidencias y pedís dos despachos en el Banco, eso lo que quiere decir es que queréis mandar en el Banco, y para mandar en el Banco, sólo se manda desde la presidencia o desde la vicepresidencia ejecutiva y consejeros delegados; participar en el Banco se puede hacer como Consejeros, y tenéis todo el derecho. Pero la exigencia de dos vicepresidencias y de dos despachos en el Banco parece que indicaba claramente cuál era su actitud.

Cuando se produce la OPA del Banco de Bilbao afloran en Banesto las tensiones que venían existiendo en el seno del consejo de administración. Debo decir que yo había mantenido serios enfrentamientos con el consejo de administración, y probablemente en gran parte debido a mi propia actitud o personalidad. Yo fui una persona que se centró absolutamente en la gestión del Banco y dejó un poco de lado, digamos, las negociaciones entre pasillos y el cuidado (cuidado, entre comillas) del consejo de administración. Evidentemente, el consejo de administración estaba preocupado por algunas de mis manifestaciones anteriores. Yo había hecho comentarios sobre cuál era mi visión de lo que era el consejo de un banco, que no era una monarquía hereditaria, y sobre que los puestos del consejo tuvieran que ser heredados obligatoriamente por las familias, etcétera..., unas manifestaciones probablemente equivocadas pero que dieron como resultado un cierto enfrentamiento (o sin cierto), un enfrentamiento con algunas de las familias del banco. Por otra parte, mi opinión de que la persona más calificada entre los directivos del Banco para llevar la gestión del día a día era Jacobo Argüelles, que era uno de los miembros de las familias también produjo un cierto enfrentamiento porque, dentro de aquel enfrentamiento entre grandes familias del Banco, la familia Argüelles tenía algunos opositores importantes dentro del consejo. Y fue todo aquello lo que, con motivo de la OPA del Banco de Bilbao, afloró.

Cuando la OPA del Banco de Bilbao se produce, los señores Conde y Abelló acaban de ingresar en el consejo del Banco. Recuerdo que el Banco nombra consejeros a los señores Conde y Abelló en octubre y en el mes de noviembre, o sea, un mes más tarde, se produce la OPA del Banco de Bilbao. Aquella OPA del Banco de Bilbao ofrece a los accionistas de Banesto un canje de acciones del que se deduce un valor para las acciones de Banesto del orden de las 5.600 pesetas por acción. Naturalmente, aunque es cierto que la operación inicial se plantea con una cierta prepotencia por parte del Banco de Bilbao, que produce un rechazo generalizado en el consejo de Banesto, yo hago alguna observación en el sentido de decir: atención, que, en la situación del Banco, 5.600 pesetas para los accionistas de Banesto, me parece que es algo que habría que estudiar y habría que ver cuál es el interés de los accionistas de Banesto,

porque la responsabilidad fundamental de un gestor es atender a la marcha de la institución y a la de sus accionistas. Pero yo advertí que la preocupación fundamental del consejo del Banco no era la institución y sus accionistas, sino que era el propio consejo, porque ellos decían: ¿y qué va a ser de nosotros?

Quiero decir que se producen entonces unas reacciones muy fuertes contra aquello. Yo hice una nota oficial al consejo sobre cuál era mi valoración de la oferta del Banco de Bilbao (y debo decir que yo participé con Mario Conde en las primeras conversaciones con los señores Sánchez-Asía e Ybarra para tratar de encontrar una fórmula de acuerdo), pero entonces empecé a advertir una serie de actuaciones subterráneas y el afloramiento de aquellas divergencias que habían existido con el consejo de Banesto que me llevaron a la decisión firme de dimitir, al advertir unas posiciones, unas actuaciones que, en modo alguno, estaban en línea con lo que era práctica habitual en una persona como yo, que llevaba muchos años gestionando y dirigiendo empresas más o menos importantes. Entonces decidí firmemente la dimisión.

Es cierto que los señores Abelló y Conde trataron de evitar mi dimisión, pero, probablemente, no tanto porque pensaran que yo era la persona adecuada, sino porque les parecía que en aquel momento era una complicación adicional y se daba una imagen poco conveniente para los intereses de la institución, en su opinión. Es cierto que trataron de que yo no dimitiera.

Yo había dicho o había comentado previamente con Conde la conveniencia de que, al menos, yo necesitaba un año más para terminar el saneamiento del Banco en orden a lo que les he dicho anteriormente: quedaban flecos por cubrir, había la amenaza de nuevas exigencias del Banco de España y me parecía que quedaba todavía como un año para sanear el Banco y yo, en principio, les dije: Creo que con un año más dejo el Banco saneado y, en el futuro, si vosotros sois los accionistas principales del Banco y tenéis 30 ó 25 años menos que yo —podrías ser mis hijos—, seréis los gestores del Banco en el futuro. Es decir, yo, a partir de este momento, puedo quedar como presidente no ejecutivo o me voy a mi casa. No tengo mayor interés en seguir permanentemente aquí; pero dejarme terminar una labor de saneamiento del Banco.

Esto no fue así. Ellos pensaron, probablemente, que si yo me quedaba en el Banco, se podía dificultar su presencia o su actuación futura. El hecho es que yo insistí en la dimisión y, por consiguiente, salí del Banco. Y dejé el Banco en la situación que les he explicado a ustedes.

En mi opinión, a finales de 1987, el Banco, una vez que se decidió dar ese beneficio de 30.000 millones, podía tener una insuficiencia de dotaciones del orden de los 25.000 millones, a los que habría que añadir, en su caso, las insuficiencias que pudieran producirse por las nuevas exigencias del Banco de España.

Debo decir que un informe interno de la Inspección del Banco de España, hecho a mediados de 1988, cifraba las insuficiencias de Banesto a mediados de 1988 en 88.000 millones de pesetas. Esos 88.000 millones de pesetas incluían ya las exigencias de las nuevas dotaciones. De ma-

nera que, como ustedes ven, si a los 25.000 que yo había dicho, se les suman las nuevas exigencias, pues si no se llegaba a 88.000 millones, se podía llegar a cerca de los 78.000 millones. Naturalmente, ustedes también saben que siempre han existido discrepancias entre la Inspección del Banco de España y los gestores de un Banco cuando se ha tratado de valorar las insuficiencias de dotaciones, porque se producen diferencias muy apreciables, sobre todo, cuando se trata de valorar o bien activos inmobiliarios en los que se dice: este edificio vale 1.000 millones, y el otro dice: yo no doy por él más que 700, y uno aporta lo que sea, pero ahí hay siempre una diferencia difícil) o cuando se trata de la valoración de sociedades no cotizadas en Bolsa. Para las sociedades cotizadas en Bolsa hay un valor que resalta de un mercado organizado, y tiene un cierto valor, pero cuando la sociedad no cotiza en Bolsa, evidentemente, se producen diferencias importantes. No tan importantes como la que se ha producido en el caso de la sociedad Oil Dor, que, como ustedes habrán oído, es una sociedad de 400 millones que se valora en 12.000, basándose en beneficios futuros. Bueno, ustedes habrán sacado las consecuencias oportunas de esa valoración, pero quiero decir que eso justifica que, evidentemente, existen siempre diferencias en una sociedad no cotizada en Bolsa. Yo digo que eso vale 400; no, yo digo que vale 12.000... Dejémoslo en 700. Pero, de 400 a 12.000 hay una diferencia.

Por consiguiente, quiero decir que me parece que trata de insistir en que la situación del Banco está originada fundamentalmente por la herencia recibida, son ganas de desvirtuar las situaciones y de no reconocer cuál es la realidad de los hechos.

Yo no sé si he dejado de contestar alguna de sus preguntas respecto a la situación del Banco a diciembre de 1987. Ustedes me lo recordarán en su nuevo turno de preguntas, pero me parece que debo terminar con la información, porque está siendo demasiado larga, tratando de decir qué es lo que ha ocurrido en los años 1988 y siguientes.

Insisto en que la nueva gestión del Banco introduce unos nuevos esquemas. En la nueva actuación del Banco, uno de los temas que introduce, fundamentalmente, y que el nuevo presidente defiende en ocasiones, es que establece una nueva estrategia basada en el crecimiento. Y esa nueva estrategia basada en el crecimiento, que se implanta a partir de enero de 1988, es la que, a mi juicio, lleva en su origen un riesgo importante.

En los años 1988 y 1989, la economía española está atravesando una época boyante; son años de esta expansión que ha sufrido la economía entre 1984 y 1990, y, naturalmente, la expansión crediticia es más fácil, porque la economía está creciendo y la demanda de crédito es importante. Si en este momento se adopta una estrategia basada en el crecimiento, de ahí se derivan dos riesgos: uno, que hay que financiarla; generalmente, el Banco puede crecer en la medida que crecen sus recursos ajenos, es decir, sus depósitos, y dos, si el crecimiento de sus depósitos no permite financiar la expansión, tiene que recurrir al mercado interbancario. Si el mercado interbancario en ese momento tiene tipos de interés muy altos, evidentemente, está financiándose a un coste muy caro. Pero es que, ade-

más, el mercado interbancario, generalmente, es un mercado a corto plazo y, a lo mejor, las operaciones crediticias son operaciones a más largo plazo y, por consiguiente, hay ahí un desfase de plazos entre el plazo al que se toma el dinero y el plazo a que se presta el dinero, que puede ser origen de serios conflictos o serias preocupaciones en el futuro.

El nuevo equipo gestor basa su estrategia en el crecimiento, y la defiende. Por ejemplo, en declaraciones hechas en aquellos momentos por el nuevo equipo gestor, se dicen cosas como: La clave es la cuota de mercado. O lo que se manifestó en la Junta del año 1991, donde se dice textualmente: El crecimiento de balance respecto a 31 de diciembre de 1988 ha sido casi de un 40 por ciento, lo que demuestra el éxito de la estrategia de crecimiento iniciado en enero de 1988. Es decir, la estrategia se basa en el crecimiento, con los riesgos que ello tiene.

Cuando a una red comercial se le incrementan sus facultades para dar créditos y se les fijan objetivos, diciendo: Ustedes tienen que dar crédito hasta tanto, y eso sirve para premiar la gestión del director de la red comercial, el riesgo de que los directores de las sucursales y de las agencias concedan créditos «fáciles» —entre comillas—, con riesgo de que no sean devueltos, son altísimos. Si además de esto, al poco tiempo cambia la coyuntura y de una coyuntura expansiva se pasa a una recesiva y las empresas empiezan a tener preocupaciones, el incremento de morosos es inevitable y, entonces, los éxitos, los apuntes que han generado beneficios en los años de las vacas gordas, se traducen en la necesidad de dotaciones importantes en los años de las vacas flacas, por los que esa morosidad es un «boomerang» que se vuelve contra la estrategia del crecimiento. Si a esto se le añaden una serie de operaciones discutibles, no sólo ya la venta de activos (insisto en que yo inicié la venta de activos y los demás han tenido que seguir haciéndolo, porque era una estrategia inevitable en una situación como la de Banesto, y yo eso no lo critico), pero, naturalmente, si lo que se hace es vender activos rentables (rentables como lo son los activos, que tienen tipos de rentabilidad menores que los que se pueden obtener en el mercado), si lo que se vende son Valenciana de Cementos, Petromed o La Unión y El Fénix, para emplear el dinero en Oasis y en Dorna, uno no puede por menos de sorprenderse. Si con sociedades como Dorna y Oasis, que son sociedades modernas, nuevas, con poca tradición, se aceptan riesgos de decenas de miles de millones de pesetas, esto va en contra de la ortodoxia bancaria. No se dan créditos a sociedades tan importantes cuando el desfase entre los recursos crediticios ajenos y los fondos propios de las sociedades es tan alto. Por consiguiente, ahí hay un riesgo implícito muy importante.

¿Que se han hecho luego operaciones intergrupo? Es evidente que se han hecho. ¿Cuál es la opinión del Banco de España sobre las operaciones intergrupo? Evidentemente, desaconsejarlas. Es decir, obtener beneficios en el banco sobre la base de vender parte de una cartera a una sociedad del grupo, aunque no esté consolidada, es desaconsejable. Pero no sólo es desaconsejable, es, a mi juicio, muy grave que se coloquen, por ejemplo, acciones del

banco en otras sociedades cuyo interés no es éste, sobre todo cuando en esas sociedades hay participaciones minoritarias distintas de las del banco muy importantes. En una sociedad en la que el banco tenga el 40 por ciento del capital y haya un 60 por ciento de accionistas minoritarios, si usted coloca unos activos que le interesan al banco a un precio que interesa al banco pero que no interesa ni a la sociedad ni a los accionistas minoritarios, se está llevando a cabo una actuación, a mi juicio, fuera de las reglas.

Este tipo de actuaciones y esta manera de utilizar las sociedades del Grupo fueron, en parte, las que motivaron, en alguna medida, mi dimisión, al ver que se iniciaban unas prácticas con las que yo no podía estar, en absoluto, de acuerdo. Me parecía que en aquel momento me faltaba la confianza y no tenía el poder suficiente para imponer mis reglas. Es cierto que una parte de los consejeros del Banco se mostraron satisfechos con la llegada de los señores Conde y Abelló, pero probablemente se mostraron satisfechos con su llegada en la medida en que eso podía facilitar mi salida, porque, evidentemente, los señores que eran partidarios de la llegada de Conde y Abelló eran simultáneamente partidarios de mi salida y, por consiguiente, de mi sustitución por una nueva gestión que implantara otras normas.

Creo que he contestado a todo, pero voy a ver si me dejo algo. Por ejemplo, se ha hablado de los mecanismos para ocultar autocartera. Evidentemente, esto se ha producido. Inicialmente, la autocartera se produce en aquellas operaciones que se dieron en calificar de *aparcamientos*. Es decir, operaciones de venta con pacto de recompra, para colocar las acciones en un momento dado dentro o fuera del país. Sin embargo, en un momento dado, cuando fue patente la utilización de los *aparcamientos*, se buscan operaciones más sofisticadas, en las que se trata de hacer operaciones con grupos importantes, donde como contrapartida se les obliga a comprar un paquete de acciones. Es lo que ha ocurrido, por ejemplo, con el Grupo Oasis. Se les dice: en todo este mare magnum de riesgos que aceptamos, de 80.000 millones, me compráis el dos por ciento de acciones de Banesto, que se valoran a lo que usted quiera. Luego será muy difícil saber si hay o no pacto de recompra. En cualquier caso, es una operación que busca fundamentalmente la colocación de una parte de las autocarteras sobre la base de dar unas facilidades crediticias o unos intercambios de activos que les puedan convenir a unos o a otros. Estas operaciones se han hecho, y de un modo muy claro y patente, y ahí están. Y ese tipo de operaciones no puede ser bien visto por la autoridad monetaria ni puede ser bien visto por nadie que tenga una cierta preocupación por la ortodoxia de las operaciones. Y no digo yo que no se haga por otros. Otra cosa que se suele decir es que si se mira lo que hacen otros bancos todos han hecho lo mismo. No digo yo que no se hayan hecho cosas parecidas en otros sitios, pero, en mi opinión, no se han hecho en la medida y con la profusión con que se hicieron en una determinada época en Banesto.

El debate sobre la intervención del Banco de España versus la discrecionalidad es un debate complicado. Porque si se entra en la discusión de si el Banco de España in-

terviene, cuándo debe intervenir y cómo, y por qué trata los temas unas veces de un modo y otras de otro, es un asunto muy complicado. Creo que es inevitable que el Banco de España tenga una cierta discrecionalidad. Otra cosa es que se llegue a la conclusión de que los gobernadores del Banco de España no son las personas adecuadas, en cuyo caso hay que hacer lo posible por cambiarlos, como sea. Es un tema complicado. No puede haber una norma rígida en base a la cual se diga cómo hay que actuar siempre. Creo que la discrecionalidad es inevitable en una gran parte, pero esto responde también a cuál sea la personalidad del Gobernador y de los servicios del Banco.

En cualquier caso, debo decir que el Banco de España no es una institución muy personalista. El gobernador no hace lo que quiere. El gobernador no se puede saltar a la torera al consejo rector; ni el gobernador se salta a la torera al subgobernador y a los directores generales. El Banco de España, en la experiencia que yo tengo, es una institución seria, que generalmente ha trabajado muy bien, en la que la opinión del consejo de directores y la opinión del consejo ejecutivo del Banco pesa mucho y el gobernador no hace siempre lo que quiere, no puede hacerlo. Por consiguiente, se trata de una responsabilidad más colectiva. No se puede decir: es que aquí tenemos un gobernador de determinadas características y esto es un pandemónium porque el gobernador hace lo que quiere. No, esto es muy difícil, porque el Banco de España no es una institución presidencialista en la cual el gobernador puede hacer lo que se le antoja sin conocimiento y sin control de nadie más.

Alguien me ha preguntado sobre el tema de la Corporación Industrial. Desde el primer momento de la llegada de los señores Conde y Abelló, Mario Conde, antes de entrar en el Banco, me dijo: a mí lo que me interesa son las empresas. (sic) A mí lo que me interesan son las empresas. Me habló de su proyecto de una corporación y me dijo ¿qué piensas de eso? Yo le dije: Me parece que eso está ya inventado, porque te recuerdo que el Banco de Bilbao creó en su momento la Corporación Industrial Bancobao y poco tiempo después la tuvo que absorber. De manera que este invento de las corporaciones industriales está ya inventado. Y no me parece que esto sea necesario ni bueno para el Banco.

Evidentemente, nosotros tenemos una serie de participaciones que son muy heterogéneas. Hay un problema, además, con las sociedades porque los consejeros del Banco están a la cabeza de cada una de las sociedades. Uno de los problemas que tenía Banesto en las sociedades es que cada consejero que era responsable de una sociedad trataba de vivir su vida y no era fácil el control y, por consiguiente, era un problema que podía producir muchas dificultades. ¿Y desde el punto de vista de Banesto? Desde el punto de vista de Banesto la operación era clara, porque, naturalmente, si se agrupan las sociedades en un «holding», se valora ese «holding» y se coloca en el mercado un 30 o un 40 por ciento y el control sigue en manos de Banesto y además, como en su día se previó, se colocan las acciones de la Corporación a 7.500 pesetas, eso hubiera sido para el Banco una buena operación. Hubiera sido una operación horrible para los accionistas que hubieran caído

en la tentación de comprar acciones de la Corporación, porque se las hubieran colocado a 7.500 pesetas pero hoy están a 1.000 o a 1.200 pesetas, de modo que habría señores por la calle con una garrota dispuestos a hundirle la cabeza a alguien, porque aquello hubiera sido tremendo. Sin embargo, de lo que no cabe duda es de que, desde el punto de vista del Banco, si se hubieran colocado aquellas acciones en el mercado, se hubiera seguido controlando un grupo y hubiera entrado en el Banco una masa de dinero que, colocada en los activos crediticios, hubiera dado unas rentabilidades muy superiores y probablemente eso para el Banco hubiera sido muy bueno desde su punto de vista. Desde el punto de vista de colocar una sociedad a unos señores, es como si usted coloca en el mercado una sociedad que vale cien a mil. Si consigue colocarla —y se han hecho cosas parecidas en el mercado— se pone uno contentísimo, pero los que se ponen tristísimos son los señores a los que se les ha colocado. Esto ha ocurrido recientemente en más de una ocasión.

De manera que yo no era partidario de la Corporación y así lo dije desde el primer momento. Creo que hubiera creado nuevos problemas, aunque no cabe duda de que, si se hubiera conseguido colocar a aquellos precios, aquello hubiera representado, sin duda, desde el punto de vista del Banco, un cierto alivio en aquellos momentos.

Esa estrategia de crecimiento, ese crecimiento disparatado de los gastos de explotación, el doble o el triple de la media de la Banca, crecimientos en los patrocinios, costes de patrocinios altísimos, costes de gabinetes de asesoramiento de todo tipo, incremento de gastos generales por todos los conceptos que se quiera, esto iba en contra de una gestión rigurosa en un momento determinado y, por consiguiente, yo creo que el Gobernador del Banco de España, en su comparecencia en esta Casa, explicó claramente cuáles eran las causas por las que Banesto se había encontrado en la situación en que estaba. Yo tengo poco que corregir a aquella intervención del señor Gobernador. Me parece que está bastante claro cuáles han sido las causas.

Otro problema es el decidir ante esas causas qué se debió hacer, cómo y cuándo. Y el cómo y el cuándo de esto es un tema que queda aquí y ustedes opinarán sobre él cuanto les parezca oportuno y en su momento.

Espero haber contestado a todo y si me he dejado algo en el tintero, por favor, ustedes me lo hacen ver y trataré de completar mi exposición.

El señor **PRESIDENTE**: Gracias, señor López de Letona. Yo creo que explícita e implícitamente ha respondido a todas las cuestiones planteadas.

Teníamos previsto que la comparecencia acabara a las once, pero también estoy muy cierto de que esta comparecencia ha sido muy provechosa para los miembros de la Comisión, como estoy también convencido de que desearían que escribiera ese libro, y yo le animaría a ello, porque efectivamente en las comparecencias nunca acabamos de planificar adecuadamente y estoy seguro de que todos los miembros de la Comisión desearían tener un turno amplio para preguntar. Por eso, en función de que todavía tenemos algún tiempo, ya que el próximo compareciente no ha lle-

gado, podemos utilizarlo para que realicen algunas preguntas.

¿Miembros de la Comisión que quieran hacer preguntas concretas? Les ruego que, pese a todo, sean breves. (Pausa.)

La señora Aroz tiene la palabra.

La señora **AROS IBÁÑEZ**: Muchísimas gracias, señor López de Letona. Tengo que decirle que su exposición ha superado ampliamente las expectativas de nuestro Grupo en cuanto a que sus explicaciones iban a ser —ya lo preveíamos— una contribución importantísima en su valoración y en los datos que nos ha aportado para el trabajo de esta Comisión.

De su intervención se deducen para nosotros dos ideas muy claras. En primer lugar, que en relación a la gestión, a la generación de la crisis de Banesto, no hubo un componente de herencia del pasado. En segundo lugar, que de haberse seguido el plan de saneamiento que usted estaba llevando a cabo, en dos años el Banco hubiera estado totalmente saneado. Esto es fundamental para el análisis de las causas, en el que ha entrado usted después.

Yo quisiera volver a insistir en un aspecto que nos parece importante. Frente a la política de no repartir dividendos que usted preconizaba para el plan de saneamiento, se mantuvo a ultranza la política de don Mario Conde. Incluso en las últimas comparecencias públicas se vanagloriaba de que él había repartido dividendos cada año. No sólo no se aplicaban las líneas de su plan de saneamiento, sino que el reparto de dividendos se hacía con cargo a unos beneficios que tenían un componente muy importante de beneficios ficticios. Ya en el año 1988 hubo un 50 por ciento de la composición de los beneficios que era de carácter contable. Yo quisiera volver a insistir sobre esta cuestión y preguntarle qué efecto producía en el Banco este reparto de dividendos con cargo a unos beneficios que no eran reales.

El señor **PRESIDENTE**: Le ruego que sean más concretos y precisos en este tipo de preguntas e intervenciones, porque algunas más que preguntas son conclusiones, señora Aroz.

El señor López de Letona tiene la palabra.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Yo creo que la señora Aroz ha recogido realmente bien cuál es el fondo de mi intervención y obviamente estoy de acuerdo con ella.

En cuanto a la política de dividendos, yo creo que hay que reconocer que para un banco el reparto de dividendos es algo muy esencial. De hecho, una de las armas claves que el Banco de España ha tenido siempre en relación con el banco es la autorización o no para repartir dividendos. Como ustedes saben, el Banco de España puede no autorizar el reparto de dividendos cuando los bancos tienen una insuficiencia de fondos propios, en opinión del Banco de España, pero, naturalmente, el campanazo que supone para el mercado el que se conozca que el Banco de España no autoriza a un banco a repartir un dividendo, crea unas ex-

pectativas sobre ese banco realmente muy serias y naturalmente el Banco de España se tienta la ropa antes de tomar una medida de ese tipo. Por otra parte, como es lógico, los responsables de las gestiones del Banco tratan de presentar una situación probablemente mejor que la real y uno de los elementos clave de la mejoría de esa situación es el dividendo. Por consiguiente, es comprensible el esfuerzo de los responsables de un banco para dar dividendos.

Cuando a finales de 1987 se decidió no aplicar todos los recursos a terminar con el saneamiento y dar un beneficio de 30.000 millones, me pareció comprensible. En la mente de un gestor que llega al banco, se encuentra con esa situación y ve que, efectivamente, tiene todavía los márgenes que tiene y que a él le interesa dar una imagen buena del banco y congraciarse con los accionistas, etcétera, me parece comprensible la decisión de haber repartido un dividendo.

Otro caso es el que se insinúa de que a medida que el Banco empeora sus resultados y tiene que dar resultados ficticios para dar dividendos se produce un empobrecimiento claro, porque eso sí que es una descapitalización. Es decir, haber operaciones ficticias para aparentar unos dividendos que producen una salida de caja, evidentemente produce una descapitalización del Banco que es muy inconveniente.

La señora **AROS IBÁÑEZ**: En relación a la política que usted también había llevado a cabo de enajenación de activos para aflorar plusvalías, también se llevó a cabo posteriormente con otros criterios quizá menos rigurosos. Sin embargo, usted ha señalado un aspecto que desde nuestro punto de vista es muy importante: que esta enajenación no se aplicó a saneamiento, sino que se produjo la reinversión de los resultados de esas ventas y usted apuntaba la falta de rentabilidad en las decisiones.

Yo quisiera ir un poco más lejos, señor López de Letona, porque había una desproporción tan grande entre el riesgo que tomaba Banesto y el contenido económico de las sociedades en las que tomaba este riesgo, como es el caso de Oasis o de Dorna, que la pregunta que queda en el aire es qué móviles pudo haber para la toma de esas decisiones. Porque desde el punto de vista bancario, realmente parece que no existían.

El señor **PRESIDENTE**: Señor López de Letona.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Los móviles, señora Aroz, son muy claros, porque los móviles perseguían dos objetivos: Uno, aflorar resultados, mediante la venta de activos y tal. Dos, colocar autocartera. Estos eran dos móviles clarísimos a los que obedecían estas operaciones.

Se me ha quedado en el tintero hacer un comentario sobre inversiones en medios de comunicación, pero respecto a ello el propio Presidente del Banco lo dijo, no hay más que ir a las hemerotecas. ¿Por qué invertía en medios de comunicación? Porque éste era un objetivo que no era estrictamente bancario. Hay una frase, publicada en una entrevista en «El Mundo», en el mes de junio, en la que se

viene a decir que en torno a Banesto se estaba gestando una estructura de poder más compleja de lo que es simplemente un banco. «Estábamos en medios de comunicación social, teníamos un grupo de empresas, habíamos impartido doctrina económica distinta a la oficial y se estaba creando algo que no era exactamente un banco.» Eso está dicho por él. Pues si se crea algo que no es exactamente un banco, eso a los banqueros les tiene que estremecer. (Risas.)

La señora **AROS IBAÑEZ**: Quisiera volver a repetirle una pregunta que le hice inicialmente, que quizá le ha pasado por alto. Es en relación a la normativa contable y a los criterios del Banco de España en relación a las operaciones intergrupo en aquel momento, teniendo presente que a partir del 91 se estableció una normativa concreta a la que antes me he referido.

En aquellos primeros años, Banesto hizo estas operaciones de manera abierta. Posteriormente, se oscurecieron totalmente a través de operaciones de ingeniería financiera que dificultaban clarísimamente la inspección y el seguimiento por parte del Banco de España. Pero, en cualquier caso, mi pregunta concreta es cuál era la normativa y el criterio en relación a estas operaciones en los años 86-88 aproximadamente.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Como ya he dicho, en aquel momento, en la medida que no había normativa estricta, lo único que había eran recomendaciones, diciendo esto no nos gusta, esto no se debe hacer. Tú lo haces, si lo haces en contra específicamente de la recomendación del Banco de España, el Banco de España tomaría nota y ya vería lo que haría en el futuro. Pero si la normativa no le permitía hacer otra cosa...

La señora **AROS IBAÑEZ**: Finalmente, una pregunta que también insisto en relacionar con mi primera intervención, que quizás ha quedado contestada implícitamente a lo largo de su intervención, pero que quisiera volver a formularla directamente.

Si, a finales del 93, con una dimensión de la crisis de 600.000 millones de quebranto y de necesidades de saneamiento para restablecer la solvencia del Banco, la pregunta es, señor López de Letona, si el Banco Español de Crédito estaba capacitado para resolver por sí mismo esta situación, o requería la ayuda que, a través de la intervención del Banco de España, se produjo.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Eso entra dentro de lo opinable. No es una operación matemática de la que se puede deducir que esto se puede hacer así o se puede hacer así. No obstante, a mí lo que me parece es que el volumen de la insuficiencia de dotaciones era tan importante que razonablemente podía llegarse a la conclusión de que superaba las posibilidades del Banco, tal como se encontraba en aquel momento, para hacerlo por sí solo. Eso parece razo-

nable pensarlo. Pero de ahí a decidir categóricamente que no había otras soluciones, no me atrevería a decirlo.

El señor **ESPASA OLIVER**: Señor López de Letona he de manifestarle que la máxima clásica de instruir deleitando la ha cumplido usted hoy con un más que sobresaliente, al menos para nuestro Grupo y creo que para todos los comisionados. Ha sido una exposición la suya que nos ha instruido y que nos ha deleitado, por lo clara, por lo concisa y por lo esclarecedora que, a juicio de este Diputado, ha sido para la Comisión.

Queriéndole poner las cosas fáciles y no situarle donde no debemos —usted lo decía a su inicio—, yo le haré una sola pregunta que pretende resumir, no sé si lo conseguiré, lo que ha sido su exposición. Tres elementos básicos: la expansión crediticia cara en el interbancario, no en los depósitos, era un riesgo potencial enorme; la venta de joyas —digamos, en el lenguaje coloquial— para comprar —palabras más— basura, otro elemento grave de riesgo; y las operaciones intergrupo como mecanismo de aparcamiento con posibles pactos de recompra. Creo que estos tres elementos podrían resumir, desde la óptica del Diputado que les habla, lo que ha sido la parte valorativa de su exposición.

Para añadir algo más a este principio de juicio, yo le quisiera hacer una pregunta. Usted ha dicho que cuando se dice que estamos haciendo algo más que un banco, los banqueros deben estremecerse y lógicamente se estremecen, y comparto con usted este criterio; usted ha dicho también que esta colocación de acciones y estas ventas a entidades fuera del grupo buscaban dos objetivos fundamentales, aflorar resultados y colocar autocartera. Si, además de eso, se da el caso, como se ha dado, señor López de Letona, como ha quedado probado en esta Comisión, que en una operación de compra de una compañía externa al banco, a la que se la obliga a comprar acciones del banco, un consejero del banco está de consejero del banco y está en la compañía que se compra, concretamente una que vale 400 millones y se compra a 12.000 millones, ¿usted se sentaría con este consejero, señor López de Letona, en un mismo consejo de administración?

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): Yo estoy seguro que haría lo que haría usted.

El señor **PRESIDENTE**: Tiene la palabra el señor Sanz.

El señor **SANZ PALACIO**: Muchas gracias, señor López de Letona, por su magnífica exposición.

Usted se ha basado en hechos objetivos y a nosotros, como grupo político nos corresponde alguna valoración política muy breve, y luego le haré una pregunta concreta.

De su exposición, se pone de manifiesto que don Mario Conde es culpable de la crisis de Banesto que obliga al Banco de España a intervenir; es culpable por renunciar a un verdadero saneamiento de la entidad y renunciar al trabajo que usted había emprendido de saneamiento; es cul-

pable por no reconocer su fracaso al haber convertido su gestión en una continua huida hacia adelante. Allí todo era válido con tal de que no se pusiera de manifiesto su falta de profesionalidad, su ignorancia del negocio bancario y su incapacidad como gestor de una gran empresa. Y, en tercer lugar, es culpable por olvidar que la prioridad de un gestor en la gestión de la empresa es hacer correctamente esta gestión y de forma ortodoxa y no utilizar el Banco Español de Crédito como plataforma para conseguir una serie de objetivos personales. Hasta aquí la valoración política.

En lo que sí nos gustaría insistir es en el tema de la discrecionalidad de la entidad supervisora o el prevalecimiento de normas estrictas con un cierto margen para la discrecionalidad. ¿Cree usted, señor López de Letona, que de no haber consentido desde un primer momento ciertas actitudes de las instituciones implicadas en la supervisión prudencial de entidades de crédito y ahorro, quizás no habría sido necesaria la intervención?

El señor **PRESIDENTE**: Gracias, señor Sanz. La valoración política es la conclusión y usted es muy legítimo de tener conclusiones ya, pero yo creo que el momento procesal todavía no es exactamente ése, y la pregunta muy breve y concisa es la que realizó en último término.

Tiene la palabra el señor López de Letona.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): No quisiera contestar directamente a esta pregunta, en primer término, por razones históricas y porque me gusta siempre abstenerme de opinar sobre las actuaciones del Banco de España. Creo que es una cosa, como he dicho en alguna ocasión, opinable. Es decir, si el Banco de España lo ha hecho bien o no lo ha hecho bien, lo ha hecho en su momento o no lo ha hecho en su momento, debería haber hecho esto o debería haber hecho lo otro, entiendo que eso entra dentro de lo opinable. Es muy difícil, y yo creo que el Banco de España debe tener suficientes conocimientos para saber qué es lo que debe hacer en cada momento, y a mí no me toca juzgar realmente si la actuación del Banco de España ha sido la adecuada o no ha sido la adecuada, por lo que, en este tema concreto, me gustaría abstenerme.

Le ruego que me perdone, y comprenda que, por razones históricas de mi paso por el Banco de España, no me guste juzgar la actuación de mis sucesores.

El señor **PRESIDENTE**: Señor López de Letona, no solamente usted debe abstenerse, sino, en principio, entiendo que la Comisión también debe abstenerse, porque no está en el mandato que tiene encomendado.

Tiene la palabra el señor Mardones.

El señor **MARDONES SEVILLA**: Muy brevemente.

Señor López de Letona le agradezco muy sinceramente la información que nos ha facilitado, sobre todo en aquellos aspectos que han respondido las preguntas que le había hecho. Solamente entiendo que ha quedado una faceta que me gustaría rematar, y no es opinión sobre la actuación

del Banco de España sino hecho concreto de la inspección del Banco de España.

Como efectivamente usted bien ha dicho, cuestiones de absorción bancaria o de compra de los activos, como el caso Garriga-Nogués, el caso Coca y Banco de Madrid, estando ya sus sucesores en Banesto, se han achacado a esta herencia, a esta mala herencia gravosa y de lastre. Yo le pregunto si en estas operaciones Garriga-Nogués, Coca y Banco de Madrid, la Inspección del Banco de España dio su visto bueno, si las conocía perfectamente y si aceptó la gestión que había hecho Banesto en su época.

El señor **PRESIDENTE**: El señor López de Letona tiene la palabra.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): No entiendo muy bien, señor Mardones, su pregunta. No sé muy bien cómo contestarla. El Banco de España, cuando se produjo la absorción del Banco Coca y aparecieron posteriormente toda una serie de actuaciones, de fallos, de insuficiencias, las puso de manifiesto, y hubo muchas discusiones entre Banesto y el Banco de España sobre ese tema. Sobre el tema Garriga Nogués, va a comparecer detrás de mí Aristóbulo de Juan, que era Jefe de los Servicios de Inspección del Banco de España, que fue el primero que llamó la atención a Banesto diciendo: señores, vean ustedes lo que pasa en Garriga-Nogués; nuestra impresión y nuestra información es que se está creando ahí una pelota importante. Y esto era sabido y se comunicó. A continuación, viene la discusión con el Banco de España diciendo: pues no es tanto, es menos, pues esto es una exageración, en esto no tiene razón. Hay una distinta valoración entre los dos, pero eran temas que estaban sobre la mesa, que el Banco de España los conocía, que el Banco de España llamaba la atención sobre ellos, que el Banco de España creía razonablemente que había una insuficiencia de dotaciones en relación con esos activos, y el —al que yo he hecho referencia como origen de mi investigación sobre la situación del Banco a mi llegada a Banesto en enero de 1986—, el famoso informe de la Inspección del Banco de España, ya incluía, por ejemplo, en febrero de 1986, que de los riesgos del Banco Coca había 14.000 millones sin cubrir todavía. Es decir, que todavía en febrero de 1986 el Banco de España decía: ¡oiga!, del Banco Coca arrastra usted 14.000 millones. Y dentro de una partida —que yo no tengo aquí desglosada, pero en la que aparecen también problemas del Banco Madrid, del Banco Catalá, había 51.000 millones en otros activos sin cubrir. De manera que el Banco de España decía: ¡ojo!, está sin cubrir completamente el Banco Coca, está sin cubrir completamente el Banco de Madrid, hay otros activos dañados que no son ni Coca ni Madrid ni Garriga, y además existe todo esto, y la suma de todo esto son 109.000 millones. **(El señor Albistur Marín pide la palabra.)**

El señor **PRESIDENTE**: Señor Albistur, siempre que abro un segundo turno pregunto los portavoces que desean intervenir...

El señor **ALBISTUR MARIN**: He sido el primero que ha levantado la mano.

El señor **PRESIDENTE**: Pues ha sido una inadvertencia de la Presidencia, que no tiene inconveniente en darle la palabra.

El señor **ALBISTUR MARIN**: Muchas gracias.

Voy a ser muy breve, señor López de Letona. He deducido de la respuesta que usted le da al señor Conde en relación al comentario sobre la Corporación Industrial sus criterios de ortodoxia del sector respecto a «zapatero a tus zapatos», es decir, uno es banquero y otros son industriales o empresarios. ¿Podría deducir que de haber seguido usted al frente de Banesto, y dentro de su estrategia de saneamiento, se hubiera producido la venta o, por lo menos, la separación total de la participación de Banesto en los negocios industriales?

El señor **PRESIDENTE**: El señor López de Letona tiene la palabra.

El señor **EX PRESIDENTE DE BANESTO** (López de Letona y Núñez del Pino): El tema de la participación de la banca en la industria es un tema cuasi filosófico. Banca universal, banca más o menos industrial, zapatero a tus zapatos, en esto no hay ninguna regla estricta que diga esto es lo bueno y esto es lo malo. De hecho, como usted sabe, hay banca como la inglesa que no tiene participación en negocios industriales y hay banca como la alemana que tiene participaciones importantes en negocios industriales, y tanto en Alemania como en Inglaterra hay bancos muy serios, muy importantes, muy buenos y muy solventes. Por consiguiente, esto no es ni bueno ni malo, todo depende de cómo se maneje, y Banesto, durante mucho tiempo, con participaciones importantes en el sector industrial, ha sido un Banco que ha actuado correctamente y que ha actuado bien. De manera que yo creo que no cabe decir que esto es bueno o es malo simplemente porque el grado de participación en el negocio industrial sea mayor o menor. Lo único que me parece evidente es que las participaciones industriales de Banesto suponían unas plusvalías implícitas muy importantes, y que cuando hay un quebranto extraordinario, hay que producir también unos beneficios extraordinarios, por una sola vez. Si yo he perdido 50.000 millones en unas operaciones mal planteadas y tengo unas sociedades que dan unas plusvalías en torno a los 50.000 millones, pues tengo que decir: lo uno por lo otro. Yo tapo esta pérdida con la venta de esta sociedad. Me quedo sin esta sociedad, pero el banco queda saneado. He perdido esta sociedad como consecuencia de una mala operación que me ha producido este quebranto, y compenso este quebranto con esta plusvalía que tengo aquí. Y en alguna medida, estas plusvalías o, por decirlo así, estos activos valorados a bajo precio en la cartera de un banco, representan unas reservas ocultas, unas reservas implícitas, una mayor seguridad del banco que los accionistas valoran. Por eso, hay bancos que tienen unas cotizaciones más altas que otros, porque hay unas plusvalías implícitas en sus carteras

de valores que tienen sentido y que tienen —perdón por la redundancia— mucho valor, y en alguna medida están para eso. ¿Se produce una pérdida extraordinaria?, pues aquí tengo un beneficio extraordinario. Esta es una pérdida atípica y éste es un beneficio atípico, y compenso esta pérdida atípica con este beneficio atípico, y punto, y el banco está saneado. Lo cual no quiere decir que yo fuera partidario de decir: me quedo sin una sola participación industrial, no. Yo fui vendiendo participaciones, inicié esa política que, inexorablemente, se ha seguido por el señor Conde y se ha seguido por el señor Sáenz, y tiene que seguirse hasta que el banco esté saneado, sin duda ninguna. El señor Sáenz venderá activos en la medida en que le haga falta para cubrir su pérdida, y cuando llegue un momento en que ya o le haga falta, le aseguro a usted que no los va a vender, se va a quedar con ellos. Ahora, si le hace falta venderlos, los tendrá que vender. Eso depende de cuál sea la situación del Banco.

El señor **PRESIDENTE**: Muchas gracias, señor López de Letona. Se suspende la sesión por unos minutos. (Pausa.)

— **COMPARECENCIA DE DON ARISTOBULO DE JUAN FRUTOS, EX CONSEJERO DE BANESTO, PARA INFORMAR EN RELACION CON LA INVESTIGACION QUE ESTA REALIZANDO LA CAMARA SOBRE EL CITADO BANCO. A PETICION DEL GRUPO PARLAMENTARIO SOCIALISTA (Número de expediente 219/000388), DEL GRUPO PARLAMENTARIO FEDERAL DE IZQUIERDA UNIDA-INICIATIVA PER CATALUNYA (Número de expediente 219/000401) Y DEL GRUPO POPULAR (número de expediente 219/000411).**

El señor **PRESIDENTE**: Señorías, se reanuda la sesión con el segundo punto del orden del día, que es la comparecencia de don Aristóbulo de Juan Frutos, ex Consejero del Banco Español de Crédito, para informar en relación con la investigación que está siguiendo esta Cámara sobre este Banco. Esta comparecencia ha sido solicitada por los grupos Socialista, Federal de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya y Popular.

En nombre de la Comisión, en nombre de la Mesa y en el mío propio le damos la bienvenida y le agradecemos su excelente disponibilidad para estar en esta Comisión y enriquecerla con sus conocimientos.

En primer lugar, y por el orden de los grupos solicitantes, tiene la palabra, por el Grupo Socialista, el señor Moreno Monrove.

El señor **MORENO MONROVE**: Quiero, en primer lugar, agradecer al señor De Juan su presencia en esta Comisión, como no podía ser menos. Hemos solicitado su comparecencia como consejero que fue de Banesto por un período de tiempo que, aunque corto, a la vista de lo sucedido posteriormente fue un período importante para com-

prender la gestión del antiguo equipo de Banesto, presidido por don Mario Conde. En esta Comisión lo que nos preocupa fundamental, señor De Juan, es el conocimiento de la situación provocada por los antiguos gestores de Banesto, para poder extraer conclusiones de cara al futuro, con objeto de reforzar la confianza, la competencia y la eficacia del sistema bancario español.

Señor De Juan, aunque su permanencia en el consejo fue —según la información que obra en mi poder—, hasta abril de 1989, su gran experiencia en la gestión en el sector financiero y, permítame que se lo diga coloquialmente, sus intervenciones, sus famosas 20 preguntas formuladas en el consejo de administración del Banco a finales de 1988 nos da, creo yo, una buena ocasión para escuchar con el máximo interés sus opiniones sobre la gestión de aquel tiempo que, sin duda, pudo marcar las tendencias de los años sucesivos y que concluyeron con la intervención del Banco el 28 de diciembre de 1993, con un necesario plan de saneamiento posterior de 605.000 millones de pesetas.

Brevemente, porque lo más importante es escuchar sus informaciones y sus opiniones, señor De Juan, nuestro Grupo quisiera conocer concretamente su opinión sobre varios aspectos de ese período y de la gestión global. En primer lugar, sobre la expansión fortísima de la inversión crediticia. Según nuestra información, en el ejercicio de 1988 creció un 32,9 por ciento de media frente a un 17,5 que lo hizo el conjunto de los otros grandes bancos de nuestro país. Pero no solamente nos interesa ese año 1988 específicamente, al que me he referido con cifras. El equipo presidido por el señor Conde estableció como objetivo prioritario la expansión crediticia, por tanto el crecimiento, y más tarde, al final del proceso, el servicio de Inspección del Banco de España tuvo que cifrar en casi 250.000 millones de pesetas el déficit de provisión para insolvencias, como consecuencia de la morosidad detectada en tan corto espacio de tiempo. La gestión del señor Conde ha tenido, por tanto, unas líneas definidas que se iniciaron desde el primer ejercicio de su permanencia al frente del Banco y que parece que habrían de conducir, de manera inexorable, a la crisis que finalmente se desató. ¿Señor De Juan, denunció en sus intervenciones, en sus 20 preguntas formuladas al consejo de administración, la política de expansión crediticia específica y las irregularidades contables? ¿Estaba Banesto en condiciones de acometer esta política crediticia en el momento de la casi finalización de un plan de saneamiento emprendido en los últimos años? ¿Fue prudente la decisión estratégica de crecimiento a ultranza? ¿Se estaba siguiendo una política rigurosa para la calificación de la morosidad?

En segundo lugar, señor De Juan, frente a una política austera de gastos, tradicional en el Banco, este período también se caracteriza por una expansión fuerte de los mismos, tanto gastos generales como de personal. ¿Nos podría dar su opinión sobre este tema, que ya fue objeto también de sus intervenciones en el consejo del Banco?

Finalmente, señor De Juan, la acción social de responsabilidad de la demanda dice que los administradores de Banesto utilizaron sociedades controladas, vinculadas o financiadas para manejar altos porcentajes del capital social,

para evitar formalmente la consideración de autocartera. Usted también se refirió de manera exclusiva a este tema de la autocartera en su tiempo de consejero. Nos gustaría conocer su opinión global sobre este asunto, que creo que se sitúa en uno de los ejes fundamentales de la gestión del antiguo equipo dirigente de Banesto y, por supuesto, se sitúa en uno de los ejes de lo que ha venido siendo el diagnóstico que se está elaborando durante todo este tiempo por todas las instituciones y personas que están interviniendo en este asunto. Y en especial, señor De Juan, su opinión sobre las operaciones de aparcamiento, lógicamente en sociedades del mismo grupo, con financiación de Banesto. Nada más por el momento.

El señor **PRESIDENTE:** Por el Grupo de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, tiene la palabra el señor Espasa.

El señor **ESPASA OLIVER:** Señor De Juan, como verá, muchas de las preguntas van a ser coincidentes, puesto que el objeto que nos ocupa y el esclarecimiento que queremos lograr sigue siempre una misma dirección, esto es, poner de manifiesto si ha existido mala práctica o mala gestión, estrictamente bancaria, en sus distintos aspectos, desde tener un banco con insuficiencia de saneamientos y recurrir excesivamente a los atípicos o a los beneficios ficticios, a tener un banco con excesiva concentración de riesgos, sea en empresas propias, participadas y consolidables, sea en empresas de fuera del grupo, de poca rentabilidad o de poca expectativa de rentabilidad para un banco y, por tanto, esta concentración de riesgos resulta explicativa de lo que después sucede. Por tanto, todas las preguntas, como verá usted, van por ahí.

Quisiera, abundando en las preguntas que le hacía el portavoz del Grupo Socialista, señalar, ahondar o reiterar algunos aspectos. Por ejemplo, en sus manifestaciones en el consejo de administración, cuando —como después se ve— acaba usted votando negativamente la propuesta de cuentas de resultados, usted señala que no le parece adecuado que se contabilice como beneficios en aquellas cuentas del año 1987, pero que se aprueban en 1988, la venta de La Unión y El Fénix, que no le parece ajustado a una buena práctica bancaria la revalorización que se produce en las carteras de valores de las «isas», para así no tener que dotar el fondo de fluctuación de valores, que no le parece adecuada la no provisión de los fondos de pensiones y se pregunta si las sociedades transparentes pagan o no pagan intereses al Banco. Estas observaciones que usted hace, después le llevan a no aceptar las cuentas de resultados y, por tanto, en beneficio acordado y el dividendo distribuido. No voy a insistir más en el balance de 1987 y en sus famosas 24 preguntas que después son contestadas por el señor Belloso, sino más bien a hacerle algunas preguntas sobre si lo que usted señalaba en aquellas sus observaciones, que le llevan a votar negativamente la cuenta de resultados, se ha ido manteniendo en lo que usted conoce desde fuera, por supuesto, en la práctica de la gestión de Banesto. Es decir, ¿han continuado existiendo, en su opinión, operaciones intergrupos, o incluso han aumen-

tado esas operaciones de forma sensible para alterar los resultados lógicos de una cuenta de resultados anual? ¿Ha habido más aparcamiento de acciones en otras sociedades, bien del grupo consolidable, bien de fuera del grupo consolidable? ¿El descenso constante en la cotización de las acciones de Banesto, desde la época en que usted está en él hasta ahora, en su opinión se debe sólo a la dilución que puede producir la continua ampliación de capital social o también a la pérdida de valor del mismo? Porque el descenso, tanto en las acciones de Banesto como de la Corporación Industrial, ha sido una constante en estos últimos años, hasta llegar a diciembre de 1993.

Como pregunta específica, porque si no repetiría muchas de las que ya se han hecho, querría saber si en su experiencia de gestor bancario y de supervisor de entidades bancarias es lógico prestar cantidades importantes de dinero a sociedades instrumentales o patrimoniales radicadas en paraísos fiscales; si ésta es una práctica habitual en la banca o es una práctica realmente extemporánea y peligrosa. Le digo eso porque tenemos noticias de algunos créditos que se han producido a instrumentales en paraísos fiscales en las que es imposible saber la solvencia de aquella instrumental, quién está detrás de la instrumental, y en cambio el volumen del crédito es realmente muy importante. ¿Qué criterio le merece a usted esta práctica?

El señor **PRESIDENTE**: Por el Grupo Popular tiene la palabra el señor Sanz.

El señor **SANZ PALACIO**: Muchas gracias, señor De Juan, por su comparecencia en esta Comisión. Quisiéramos aprovechar su gran experiencia bancaria, que le ha llevado, dentro del Banco de España, a dirigir la función inspectora, aunque usted comparece como miembro que fue del consejo de administración de Banesto, en nombre de Cartera Central, sociedad que tuvo cinco consejeros en el Banco, si mal no recuerdo, durante un período de transición hasta que se frustró la fusión con el Banco Central. Ustedes se negaron a firmar las cuentas en el ejercicio 1989, debido a que las plusvalías latentes puestas de manifiesto en dos operaciones intergrupos significaban el cincuenta por ciento de los resultados de 1988, tengo entendido. Quisiéramos aprovechar su comparecencia para plantearle una serie de cuestiones que le agradeceríamos nos respondiera.

En primer lugar, quisiéramos que hiciera referencia a la situación de Banesto en el momento de su llegada y de su salida del Consejo. ¿Cree usted que era necesario un mayor saneamiento de la entidad, y por qué no se acometió este mayor saneamiento de la entidad por parte del equipo de don Mario Conde? En segundo lugar, en la medida en que usted lo quiera y lo pueda juzgar, nos gustaría que analizara la gestión de don Mario Conde al frente de Banesto. En tercer lugar, y como pregunta abierta, las prácticas irregulares detectadas. En cuarto lugar, en relación con la fusión con el Banco Central, ¿qué ventajas ofrecía la fusión frente a la posibilidad de no fusionarse?

Referente a la actuación del Banco de España, y aprovechando su experiencia, nos gustaría también conocer su

opinión de por qué el Banco de España no puso reparos a las operaciones intergrupos llevadas a cabo por Banesto en el ejercicio 1988, cuya única finalidad era mejorar el aspecto de la cuenta de resultados. Por otra parte, un tema que nos preocupa es la eficacia del sistema de supervisión prudencial de las entidades. ¿No cree usted que sería necesaria una menor discrecionalidad de la entidad supervisora y que hubiera un sistema en el que prevalecieran las normas? Nada más por el momento.

El señor **PRESIDENTE**: Señor Sánchez i Llibre, por el Grupo Catalán, tiene la palabra.

El señor **SANCHEZ I LLIBRE**: Queremos saludar y agradecer, desde el Grupo Catalán de Convergència i Unió, la presencia de don Aristóbulo de Juan en su comparecencia ante la Comisión de Banesto.

En nuestro Grupo pensamos que esta comparecencia es privilegiada, ya que el señor De Juan ha ostentado en determinadas ocasiones, dentro de su vida profesional, un cargo importante en la Inspección del Banco de España y también ha desempeñado una función importante como consejero del Banco Español de Crédito, que es el asunto que aquí nos concierne básicamente. Por tanto, sumándome a la formulación de las preguntas que han hecho los anteriores portavoces, le plantearía cinco cuestiones básicas, fundamentalmente orientadas a saber su opinión, desde el punto de vista de la ortodoxia bancaria y financiera y de su experiencia como profesional dentro del sistema financiero español y de la banca, respecto a las situaciones que desembocaron finalmente en la intervención del Banco de España en el Banco Español de Crédito.

Nos gustaría saber cuál es su valoración, como profesional en este campo, de que los anteriores gestores del Banco Español de Crédito, concretamente su ex presidente, pudieran llegar a 30 de diciembre de 1993 con unas insuficiencias, en cuanto a provisiones de insolvencias crediticias y fluctuación de valores, de 400.000 millones de pesetas aproximadamente, según los datos que ha incoado el Banco de España en el expediente sancionador. Cuál es su valoración, como profesional en asuntos financieros, de que los anteriores gestores del Banco Español de Crédito incumplieran las normas vigentes sobre límites de riesgo, concentrando hasta un 64,3 por ciento de riesgos importantes de Banesto en el grupo no consolidado de sus empresas, cuando legalmente, durante el año 1993, sólo se podían concentrar hasta un 40 por ciento. Cuál es su opinión respecto a la realización de actos fraudulentos y la utilización de personas interpuestas en determinados grupos de empresas en las que Banesto realizó operaciones por valor de 133.000 millones de pesetas, de las cuales la Inspección ha detectado irregularidades y quebrantos financieros importantes en 129.000 millones de pesetas. Cuál es su valoración respecto a la insuficiencia de la cobertura de recursos propios. A 30 de diciembre de 1993, sobre los recursos propios, había un déficit de 147.000 millones de pesetas. Por último, cuál es su valoración personal respecto a las inversiones que los anteriores gestores de Banesto hicieron en medios de comunicación con unas cantidades

importantes que ascendieron a 70.000 millones de pesetas, alcanzando un tercio del capital social de dicha entidad.

El señor **PRESIDENTE**: Para responder a las cuestiones planteadas, tiene la palabra el señor De Juan Frutos.

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): He preparado un par de páginas como pequeña introducción que sitúa casi todas las preguntas que me han hecho ustedes y luego seguiré las notas que acabo de tomar. Como he dicho, he tratado de hacer un ejercicio de preparación del examen imaginando alguna de las preguntas, que si son suficientemente complejas me remitiré a mis notas y, si no, responderé espontáneamente.

Como introducción quería decir, aunque veo que lo saben ustedes perfectamente, que fui consejero de Banesto tres meses y medio, hasta abril de 1989. Por tanto, hace cinco años y medio que dejé aquella época no muy grata. Con mucho gusto les voy a informar de cuanto me han preguntado, siempre que me lo permita la brevedad de mi paso por Banesto, y por tanto la evidencia del conocimiento de las realidades, y las limitaciones que pueda suponer en algunos casos el secreto profesional, que puede que no sean muchas.

Cuando yo llegué a Banesto el equipo anterior de gestión, que cesó hace unos cuantos meses, llevaba ya en el Banco un año aproximadamente. Yo me incorporé al consejo para representar los intereses de Cartera Central, que era uno de los primeros accionistas y de quien yo era asesor. No formé parte de ninguna comisión delegada del consejo y participé sólo en cuatro sesiones del mismo. Esa fue mi experiencia en Banesto y la información que recibíamos. Cesé en mi cargo al desinvertir Cartera Central su participación en el Banco y por voluntad propia, contrariamente a lo que ha dicho alguno de mis predecesores en la comparecencia. Esta fue mi vida en el Banco. Termina en abril de 1989, después de tres meses y medio. A partir de ahí, cualquier información o juicio de valor que yo pueda formularles, con mucho gusto, será como ciudadano de a pie más o menos experto en la materia y buen lector de prensa.

Voy a hablar un poco de las preguntas que hice porque muchas de las de ustedes se refieren a ellas y para que vean un poco el panorama y qué es lo que llevó luego a la no aprobación de las cuentas. Recién llegado al Banco y con la información que proporcionaba el consejo, que era superabundante pero no siempre coincidente, yo quise manifestar en nombre de los inversores que representaba, una serie de inquietudes sobre la contabilidad y la gestión referida al año 1988. En la medida en que la prensa se apresuró a publicar tanto las preguntas como las respuestas, no tengo inconveniente en darles un resumen de lo que pregunté para que tengan el mapa un poco global. Yo hice preguntas sobre la gestión, sobre la aceleración de la inversión, sobre el fuerte volumen de mercado interbancario obligado por dicha aceleración, sobre el estrechamiento de los márgenes financieros que estaban produciendo y sobre el fuerte incremento de los gastos generales fundamentalmente. En materias contables formulé preguntas sobre la

contabilización de los beneficios por operaciones intergrupo, sobre insuficiencia posible de provisiones y ajustes, sobre autocartera, sobre insuficiencia de fondos de pensiones como insuficiencia posible de fondos propios y sobre la contabilización de intereses en sociedades que podrían no estar pagándolos. Estas preguntas, junto con sus respuestas, fueron publicadas literalmente en la prensa, si no recuerdo mal, en «La Actualidad Económica» a finales de enero. Las respuestas no nos dieron satisfacción, fundamentalmente, a beneficios indebidamente contabilizados y otros interrogantes sobre criterios contables y gestión. En todo caso, los representantes de Cartera Central decidimos no aprobar las cuentas y a continuación desinvertir; si no me equivoco, en abril o mayo Cartera Central desinvierte su participación en el capital de Banesto. Fue la famosa votación de las cuentas en la que sobre 28 consejeros diez votan en contra o se abstienen; es decir, un 35 por ciento de la totalidad del consejo, entre ellos dos vicepresidentes de los tres que había. Votación, por tanto, significativa. Esta sería mi historia en las cuatro sesiones de Banesto y en los tres meses y medio.

Dicho esto, voy a seguir el orden en que me han hecho las preguntas y a tratar de responderlas satisfactoriamente.

Expansión del crédito. Voy a mezclar, y no debiera hacerlo, pero puntualizando siempre lo que es mi conocimiento de Banesto en aquellos tres meses y lo que es luego mi experiencia o mi cultura aparte de ello. La primera vez que asistí en el Banco Mundial a un seminario internacional, al Presidente del FDIC, lo que sería el fondo de garantía americano, le preguntó uno de los comensales (era una intervención en el seno de un almuerzo): ¿Para usted cuál es la causa principal, con la experiencia que tiene desde esa atalaya, que lleva a un banco a la insolvencia? Y contestó telegráficamente así: El crecimiento acelerado. A mí esa frase, que oí en septiembre del año 1986, se me quedó muy grabada por lo sintética y porque coincidía con mi propia experiencia.

En efecto, nosotros denunciábamos en aquellas preguntas, y luego al formular los motivos del voto contrario, nuestra preocupación por el intensísimo ritmo de crecimiento de la inversión crediticia. La inversión crediticia, con mucha frecuencia, cuando se produce y se acelera lleva consigo otros problemas, que son: para alimentar esa inversión tú tienes que captar depósitos muy caros porque, si no, no vas al ritmo necesario (estrechamiento de márgenes). Para alimentar esa inversión, como los depósitos no te llegan, tienes que allegar cantidades ingentes de dinero interbancario, que desequilibra posiblemente el balance si es en cantidades excesivas, y lleva muchas veces a que dinero que tomas a corto lo prestas a largo; otra de las causas de los males de la banca. Y luego, cuando el objetivo es invertir e invertir, con cierta frecuencia se corre el peligro de que descuides los criterios de selección de la calidad de la inversión. Esto dice la experiencia internacional. En aquellos momentos aquel síntoma se estaba produciendo y era de temer que las consecuencias vinieran después, aunque no se pueden captar al día siguiente o al mes siguiente, pero ya el accionista inversor, que se está jugando el valor de su inversión, dice: Si esto se está dando así, puede ocu-

rrir lo otro y, por tanto, yo me voy a tentar la ropa. Por consiguiente, en las preguntas se denunció la expansión acelerada.

Se hicieron preguntas sobre lo que usted califica de irregularidades contables. La mejor manera de demostrar si estábamos de acuerdo con ello es que votamos en contra y luego nos marchamos rápidamente. Las operaciones que se han mencionado de las sociedades instrumentales, El Fénix, Fivasa y Castellana 7, nos parecía claramente que se contabilizaban como beneficios de operaciones intergrupo, a veces con valoración no necesariamente acertada de los precios de compra de los valores que se compraban y que estaban contabilizados por precio inferior en Banesto y afloraban beneficios. En ese sentido, y al mismo tiempo que la contabilización de intereses que posiblemente no se estuvieran pagando, la discrepancia sobre los criterios contables era clara, y dimos testimonio de ello con la votación y la marcha del Banco.

¿Era prudente una política tan agresiva de aceleración del riesgo? Es cierto que Banesto quería salir en aquellos momentos de un período muy largo en que había sido un banco muy conservador en inversión en materia de volúmenes y que los otros bancos le iban ganando puestos en el *ranking* de la inversión. Pero de ahí a acelerar de la forma en cómo se hizo, yo creo que no fue prudente. También pasa una cosa, que cuando aceleras tanto la inversión, si es que has descuidado los criterios de selección —y contesto a su pregunta—, con cierta frecuencia puede ocurrir que los criterios para calificar la morosidad no sean los más rigurosos, sobre todo cuando se trata de inversión concentrada en empresas del propio grupo. ¿Cómo vas a decir que tus propias empresas son morosas? ¿Cómo vas a decir que no te pagan intereses? Nadie dice delante de los amigos que su hijo es tonto. (Risas.) Esas cosas no se dicen.

Los gastos generales y de personal también fueron objeto de las preguntas, pues parecía muy llamativo el crecimiento que se estaba produciendo. En el contexto de una renovación de una serie de temas como la informática, etcétera, hubiera justificado posiblemente una parte de estos incrementos, pero el volumen total de esos gastos parecía, a todas luces, desproporcionado.

La autocartera es uno de los males de la Banca española y las autoridades velan, en la medida de la información de que disponen, por limitarla al mínimo, siendo autorizada hasta el 5 por ciento por la Ley de Sociedades Anónimas, si no me equivoco. Una de las preguntas que formulamos en aquel momento se refería a la autocartera. Entre sociedades instrumentales, el propio Banco, sociedades del grupo no instrumentales pero que podían ser consolidables o no —y aquí estoy mezclando también otra de las preguntas, las famosas acciones que tenía de Banesto El Fénix, que como es una compañía de seguros no es consolidable—, qué duda cabe que si tienes el 51 por ciento en el capital y, además, la presidencia poco después pasó a ser común, porque la ocupó el mismo presidente de Banesto, lo estrecho de las relaciones de unas con otras es evidente y la unidad de decisión también es evidente, aunque contablemente es cierto que no son consolidables. Todas estas operaciones hacían pensar que el volumen de autocartera

era muy grande, y alguno de los consejeros que ha pasado por esta sala utilizó en aquellos momentos la palabra —creo que por primera vez aunque luego se ha hecho muy frecuente— «aparcamiento». Cuando vendes acciones a un tercer inversor y te comprometes a recomprárselas se llama aparcamiento. Esos compromisos son siempre secretos. En el tiempo en que yo estuve no tuvimos evidencia de que estos aparcamientos se produjeran. Lo que sí es cierto es que, en aquellos momentos, de las declaraciones que hacía el Banco al consejo de acciones en su grupo, de acciones en su grupo no consolidado, de acciones al personal y de acciones a clientes de crédito, la suma que salía de todo lo que el consejo decía era el 16 por ciento. No necesito comentar más. Me parece que he respondido a las preguntas del señor Moreno y paso a contestar las del señor Espasa.

Las razones principales para la votación en contra fueron las operaciones que usted ha mencionado, una por una, sin excluir la sensación de incertidumbre que prevalecía sobre otras de temas preguntados también que no eran sólo la gestión.

Sobre si en los años siguientes se mantenían operaciones intergrupo o había más aparcamiento con sociedades consolidadas o no, yo, como usted muy bien ha dicho, sólo puedo opinar desde fuera, y aquí como lector de los periódicos. Casi tengo la misma cultura que pueda tener usted sobre el asunto. Cuando vemos los resultados de la Inspección del Banco de España, y los leemos todos con mucha minuciosidad y con el lápiz en la mano para subrayar, se deduce que sí se mantenían estas prácticas. Pero yo no lo afirmaría con voz propia, sino por las referencias, muy autorizadas por otra parte, de la Inspección del Banco de España.

Respecto al descenso en la cotización, es evidente que Banesto, desde hace seis años, ha estado en los periódicos para cantar grandes proezas, para cantar temas discutibles o para cantar problemas, y el mercado es sensible y lo nota. Es decir, que la reacción del mercado es para mí también un indicio de que no sólo se debía a la dilución del capital y su valor por las ampliaciones sucesivas. No tenemos más que pensar que en la época en que yo estaba en Banesto, creo recordar, la acción se cotizaba entre 4.000 y 5.000 pesetas, y todos sabemos cómo ha ido evolucionando hasta antes de la intervención, que estaba en torno a 2.000 pesetas. No creo que fuera solamente por el impacto de las ampliaciones de capital.

En cuanto a si en mi experiencia es frecuente y lógico prestar cantidades importantes de dinero a sociedades en paraísos fiscales, le diré que si son en paraísos fiscales, si son instrumentales, si no tienen objeto social propio, si tienen un capital pequeño y las sumas prestadas son grandes, da mucho que pensar.

Seguidamente respondo a las preguntas del señor Sanz. Usted ha recordado que no firmamos las cuentas, que votamos en contra de su aprobación.

Me ha preguntado si al llegar y salir de Banesto había suficiente saneamiento y por qué no se hizo más. Al llegar a Banesto, de las preguntas que hicimos y las respuestas que obtuvimos sacamos la conclusión de que no se había producido el suficiente saneamiento y que parte del sanea-

miento que se producía era con beneficios cuya calidad cuestionábamos; por tanto, se hace con beneficios que pueden no serlo. Ese aparente aprovisionamiento no se ha hecho; está pendiente de hacerse. ¿Por qué no se hizo más? Porque el Banco, de haberse hecho más, habría entrado en pérdidas y era una medida que los gestores del Banco en modo alguno querían decidir. Recordemos que todo esto está en el contexto de la fusión con el Banco Central, que ya se había pactado un canje —no sé si eran dos por tres— y que aquel canje de alguna manera había que honrarle, no por mi parte sino por parte de los gestores de uno y otro Banco. Eso dio lugar, probablemente, a bastantes de los criterios contables que se aplicaron entonces. Posteriormente ¿había suficiente saneamiento o no? Yo diría que si me remonto a las fechas actuales desde la época que conocí, si tomamos por buenas, como las tomo yo, las cifras del Banco de España, si faltan 600.000 millones de pesetas de ajuste es que faltan 600.000 millones de provisiones.

Opinar sobre la gestión de Mario Conde es delicado. Yo diría del equipo gestor y expresaría una distinción entre lo que vi y lo que he leído en la prensa. Lo que yo vi fue una gestión con la que discrepaba fundamentalmente y en la que los criterios contables estaban supeditados a hacer buenos los criterios de acuerdo a los que se había llegado en los pactos de fusión, de manera importante. En la posterioridad, si hemos de juzgar la gestión del presidente anterior en el Banco a la luz de las cifras de pérdidas, es evidente que se puede decir que la gestión fue deficiente. No se incurre en unas pérdidas de ese volumen siendo un excelente gestor.

Respecto a si había y han seguido existiendo prácticas irregulares, nuevamente yo me atendería a las denunciadas en los escritos del Banco de España que se han hecho públicos y que son bastante expresivos y ricos en su detalle y en la identificación de entidades y temas concretos.

En cuanto a la fusión y sus ventajas, en la etapa en que a mí me correspondió llevar, junto con otros, la crisis bancaria anterior, yo tenía muy clara una cosa, que una fusión era buena cuando uno de los bancos no iba bien y el otro iba muy bien, porque el que iba muy bien es el que se hacía cargo de la gestión y así resolvía los problemas del banco que no iba muy bien. En este caso yo no estoy seguro de que las sinergias de la fusión fueran claramente conducentes a dictaminar que era buena la fusión. Era una operación en un momento determinado y las motivaciones que inspiran las fusiones todos sabemos cuáles son: una es el tamaño, otra es la conjunción de los equipos industriales, otra es la teoría de la mejora de la rentabilidad por economías de escala. Sin embargo, todos sabemos que hasta las buenas fusiones tardan cuatro, cinco, seis o siete años en digerirse y que mientras el banco se apelmaza en el mejor de los casos, cuando no se complican las cosas, y se complica también la manera de poder detectar los problemas debido a que hay una gran confusión en la unión de sistemas, en la unión de equipos, peleas de éstos, etcétera. Yo no creo que fuera muy acertada la fusión.

¿Por qué no puso reparos a las operaciones de intergrupos el Banco de España? A mí no me consta que no los pusiera y me cuesta trabajo pensar que no pusiera ningún re-

paro. Pienso que alguna reacción hubo de tener. No conozco esto para nada porque no estaba yo en esa relación, era un consejero de a pie y punto, pero yo pienso que alguna reacción tuvo que tener, aunque posiblemente enmarcada en algún acuerdo para llevar a cabo medidas de saneamiento concretas que pudieran subsanar las deficiencias no a floradas con aquellas operaciones o incluso, y muy en particular, en espera de la fusión ya acordada y que se habría de producir, porque en esa fusión afloraban cantidades ingentes de plusvalías. Si podemos provisionar esto que no está provisionado ahora, estos beneficios más o menos ortodoxos, con esas plusvalías fruto de la fusión, hemos conseguido llevar a buen puerto la fusión y hemos estado esperando dos, tres o cuatro meses que a la comunidad no le van a trastornar fundamentalmente sus criterios contables. Me cabe pensar que pudo haber una reacción así, pero no me consta para nada.

Respecto a la eficacia del sistema de supervisión, la menor discrecionalidad y que prevalezca más la norma es una preocupación importantísima, por supuesto, y legítima. Yo puedo decir —y a estas alturas de mi vida me he paseado y he estudiado los sistemas de supervisión de una veintena de países, incluyendo el de los Estados Unidos— que éste es un debate eterno y que se plantea en todos los países. Es decir, que junto con la aplicación de la norma hay un cierto grado de discrecionalidad. Yo puedo mencionar dos casos muy llamativos que están en la prensa americana, los de Citibank y Bank of America. Citibank y Bank of America tenían problemas muy importantes. Durante cuatro, cinco o seis años las autoridades americanas han estado dentro de estos bancos. Citibank tuvo cien inspectores durante cuatro o cinco años, tratando de poner en evidencia los problemas, de apretar los tornillos para inducir una mejora, y así sucesivamente. También hubieran podido dar el puñetazo en la mesa cuatro años antes y decir que se suspendía la cotización pero imaginemos lo que hubiera sido suspender la cotización del Citibank y del Bank of America en los mercados internacionales. En estos dos casos, después de unos esfuerzos tremendos de cuatro o cinco años, estos bancos han salido a flote. Hay otros casos semejantes en que, a pesar de ello, los bancos no salen a flote y se producen intervenciones de hecho, de derecho o medidas de excepción. Yo diría que cuanto más estrecho sea el margen de discrecionalidad y más se pueda atener al cumplimiento de la norma, mejor, pero siempre hay un margen de discrecionalidad en todos los sistemas del mundo.

En cuanto a mi opinión sobre cómo se puede llegar a 400.000 millones de pérdidas por necesidades de dotación de provisiones por créditos y valores, y cómo se puede exceder los límites del riesgo y en vez del 40 por ciento máximo se llegue al 64, yo diría que esto es como la vida misma, que decía algún autor de novelas radiofónicas. La inspección es una tarea difícil y es más o menos fácil según el grado de colaboración que tenga la parte contraria. Si es grande, es más rápida y más eficaz. Si es menos grande, es más difícil y más lenta. El ir desvelando la realidad es un problema que lleva tiempo, sobre todo porque desvelar la realidad requiere comprobarla y tener los fundamentos ju-

rídicos para, si tomas una medida, que sea inapelable. Eso desde el punto de vista del supervisor. Desde el punto de vista del gestor, es evidente que una política enmarcada por esos dos grandes principios, expansión acelerada y concentración de nuestras empresas del grupo porque no van bien y hay que seguir las financiando sistemáticamente, puede llevar a esas cifras y a otras. Lo importante es cogerlas lo antes posible, pero cogerlas lo antes posible, además de una tarea jurídico-administrativa, es un arte que no siempre se perfila en los términos de prontitud que uno quisiera.

En cuanto a los límites del riesgo, no olvidemos que la política inicial de Banesto en los años 1989 y 1990 se basa en: «Somos el primer grupo industrial del país, desarrollemos y potenciemos este primer grupo industrial, constituamos una corporación industrial, vendamos en el mercado, con lo que saquemos de plusvalía en el mercado capitalizamos lo que queda de Banesto y santas pascuas.» Después esto se desbarata totalmente, incluso se ve que por la coyuntura o la propia gestión del grupo Banesto estas empresas empiezan a ir mal y muchas de ellas tienen problemas muy serios. Tienen problemas muy serios, pero hay que tener en cuenta un pequeño detalle, y es que a fin de mes hay que pagar la nómina. Convencionalmente, el proceso de incremento nocivo de los riesgos por encima de ciertos límites está establecido por la normativa en un 40 por ciento, aunque podría ser mayor o menor. Es evidente que ahí hay un cierto corrimiento irresistible que, probablemente, forma parte también de las discusiones que tendrían que estar teniendo en sus relaciones bilaterales con el Banco de España, y la duda sería cuándo se para la bicicleta; en qué momento paramos la bicicleta sin que el remedio sea peor que la enfermedad.

En cuanto a la realización de actos fraudulentos debo decir que no me consta y no puedo afirmar más que lo que he leído, esa imputación genérica que aparece en los escritos del Banco de España. Yo creo que el expediente abierto depurará si esto ha sido así y quiénes son responsables o no. Yo, igual que ustedes, he leído con curiosidad las noticias publicadas en los periódicos en relación con este tema.

Respecto a insuficiencias de recursos de los fondos propios, en efecto, el Gobernador del Banco de España, en su primera comparecencia en el Congreso, nos dio las cifras que salieron en las inspecciones que habíamos efectuado hasta primeros de 1993, pero luego intensificamos el trabajo, la maquinaria se volcó, descendimos en los créditos hasta niveles mucho más bajos y han salido cifras muy superiores a las que nos temíamos. Esas cifras salen con todos sus componentes: insolvencias, valores, sociedades interpuestas, créditos que se han dado para comprar acciones y que luego, al valer las acciones mucho menos, esa parte de diferencia entre el precio de compra y el precio de venta se ha perdido; si ha habido operaciones de aparcamiento, a la hora de devolver el dinero que costó un bien, que retomo con un valor muy inferior, ahí enjugo otra pérdida. Es decir, hay toda una panoplia de casilleros en los cuales se identifican esas pérdidas y se dice: 600.000 millones de pérdidas detectadas, y proclamadas por la autoridad monetaria, menos cuatrocientos y pico mil de capital que pu-

diera tener da una insuficiencia de recursos propios de 146.000, fruto de la inspección.

En cuanto a la inversión en medios de comunicación no soy experto en este tema. Yo, antes de estar en el Banco de España, fui banquero de la banca comercial privada y el lema que mejor nos parecía para un banquero era: zapatero a tus zapatos. Era realizar operaciones rabiosas de banca: tomar dinero, pagar, prestar dinero, cobrar, diferenciar gastos generales, fisco, dividendos y reservas. Por tanto, personalmente, no como consejero de Banesto ni como antiguo directivo del Banco de España, no entiendo muy bien ningún tipo de operación que no sea rentable en sí con carácter directo para un banco.

El señor **PRESIDENTE**: ¿Grupos que desean de nuevo intervenir? (Pausa.) Tiene la palabra el señor Moreno.

El señor **MORENO MONROVE**: Una sola cuestión, muy brevemente.

Aunque comprendo, señor De Juan, que su permanencia fue corta en Banesto, como ya nos ha dicho, quisiera saber si usted cree que las decisiones estratégicas tomadas por el equipo de don Mario Conde durante el año 1988 y principios de 1989 —cuando usted era consejero— respecto a la política crediticia, respecto a la política de actos de explotación, respecto a la política de autocartera, respecto a la política de operaciones intergrupos y concentración de riesgos y respecto a la política de creación de resultados atípicos o artificiales marcaron ya la tendencia general que conduciría, por el contenido de esas mismas políticas, a la crisis posterior de una manera inexorable. Me gustaría que nos hiciese una valoración global sobre ello.

El señor **PRESIDENTE**: Tiene la palabra el señor De Juan.

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): Yo diría que sí. Cuando el Banco de España proclamó los males que había en Banesto, yo vi allí reconocido el desarrollo de unas medidas, de unas políticas, cuyo germen ya estaba entonces.

El señor **PRESIDENTE**: Tiene la palabra el señor Espasa.

El señor **ESPASA OLIVER**: Quisiera hacerle un par de repreguntas más concretas sobre algunas de las afirmaciones que usted ha hecho. Como resumen, creo que su respuesta a la pregunta que le hacía ahora el señor Moreno es paradigmática de los cuatro elementos que usted ha señalado: expansión del crédito no controlado, operaciones intergrupo, incremento de gastos generales y recurso continuado a la autocartera y al aparcamiento de las acciones.

En este tema, y en relación con la pregunta parcial que le ha hecho sobre criterios para prestar dinero, quisiera volver a precisar dos cosas. Usted nos ha dicho que, en el tema de la autocartera y en el tema del aparcamiento, los compromisos de recompra son siempre secretos. Mi pre-

gunta sería si son compromisos no escritos y pactados verbalmente, de los cuales esta Comisión solamente va a poder tener indicios indirectos, pero no va a encontrar nada. Creo que siempre es así, pero me gustaría conocer su opinión para corroborar lo que nos tememos que es una dura realidad con la que tendremos que enfrentarnos en esta Comisión a la hora de pretender probar hechos difícilmente probables.

Mi segunda pregunta vuelve a la genérica que le hacía antes sobre el valor de un crédito a una sociedad instrumental situada en un paraíso fiscal o en cualquier punto del globo. Hoy día, con la libertad de circulación de capitales, esto podría no ser óbice para hacer este tipo de préstamos, pero, claro, uno se sorprende —y me gustaría conocer su opinión al respecto— ante dos tipos de préstamo. El concedido a una sociedad instrumental en la que en prenda queda parte del activo que se va a comprar con el préstamo, por ejemplo la compra de un avión para el que se da un crédito, que al menos está la realidad tangible del avión que la susodicha empresa pretende comprar con el crédito de Banesto; y el concedido a una fundación, sin que se sepa quién está detrás, cuyos estatutos son de lo más esotéricos y que si uno los lee se le pone la piel de gallina, pero que en cambio ve cómo el banco le puede llegar a prestar 9.000 millones de pesetas. ¿Cuál es su opinión en los dos casos? ¿Hay una gradación en cuanto a mayor riesgo? ¿Qué se puede hacer, o qué puede deducir un observador externo ante este tipo de operaciones? ¿Alguien del consejo o el presidente, para personalizar, sabía de verdad quién está detrás de la instrumental? ¿Cómo podríamos saber los miembros de la Comisión quién está detrás de la instrumental? ¿Sólo lo sabe el presidente, el consejero delegado o el que hace el crédito? Porque después sucede que, en esta instrumental que el viernes se verá con más detenimiento, las puestas sobre el crédito resultan ser acciones de Banesto que la instrumental tiene, con lo cual el círculo se cierra completamente. Me gustaría conocer su experta opinión sobre esos temas, en términos generales, porque puede ayudar a esta Comisión y a este Diputado.

El señor **PRESIDENTE**: Tiene la palabra el señor De Juan.

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): Yo creo que, en efecto, en los compromisos de recompra, como por su propia existencia suponen insuficiencia de capital, ese capital no es de verdad, lo tiene otro, pero de verdad va a volver a ser mío porque tengo un compromiso de recompra y, además, con toda probabilidad, al ejercer esos compromisos de recompra, voy a incurrir en pérdidas porque le he garantizado al comprador ficticio que él no va a tener ninguna pérdida y que probablemente va a obtener beneficios: una prima por haberme ayudado a hacer la operación, los intereses corrientes y lo que sea. Normalmente, es más de lo que pagó, porque si no es una inversión buena para el comprador. Entonces, dada la importancia que tiene en la ineffectividad del capital en el momento en que se hace y la que va a tener por la mayor pérdida en el momento en que se deshace el compromiso,

yo diría que tienen ustedes una tarea muy ardua, porque resulta muy difícil comprobarlo.

Cuando el nuevo Banesto ha dado a conocer las cifras de su autocartera, todos hemos podido comprobar que esas cifras eran bajas, lo cual ha sorprendido a muchos especialistas. Podría ocurrir que lo que en un momento fue autocartera o cartera aparcada, se haya deshecho con operaciones en las que yo, por ejemplo, a tal empresa le compro una parte de sus acciones por un precio suficientemente importante para que él me compre mis acciones, y ya sin necesidad de recompras, ya estaría enjugada la operación; entonces ya no hay autocartera, pero en ese precio importante puede haber pérdidas. Yo diría que es una explicación teórica, no necesariamente aplicable en este caso, pero que a lo mejor les puede ilustrar.

En cuanto a las operaciones a sociedades instrumentales en paraísos fiscales, usted ha descrito dos prototipos de acción muy diferentes. Yo diría que las que se hacen —como decía antes— con una sociedad en paraíso fiscal, con capital muy pequeño, sin objeto social claro, por volúmenes importantes, etcétera, en principio dan que pensar; no es la que un buen banquero quisiera que constituyeran el 90 por ciento de su cartera de créditos. Añadiría que si a pesar de esas circunstancias la instrumentación es buena, las garantías son buenas, el interés es bueno, pudiera no ser mala en sí. Otra cosa es el tipo de operación que usted me ha descrito, que realmente es muy diferente, las de la fundación con estatutos esotéricos, en las que no se sabe quién hay detrás, etcétera. Yo creo que aquí también ustedes van a tener un problema difícil para saber quién está detrás, porque normalmente, cuando se hacen, es por algo, y se guarda mayor de las discreciones en la casa en que se formula. Yo creo, insisto, que lo tienen difícil.

El señor **ESPASA OLIVER**: Perdón, señor De Juan, en el Banco ¿quién decide y quién tiene la confianza para tomar una decisión tan arriesgada?

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): Normalmente, si es por volúmenes importantes, la máxima autoridad; eso es lo normal. No olvidemos que todos los bancos tienen una cascada de facultades que van delegando, desde la máxima instancia hasta la sucursal de Tortosa. Todas las operaciones superiores a equis las decide, repito, la última instancia. Si, además, reúnen características especiales, razón de más.

El señor **PRESIDENTE**: El señor Sanz tiene la palabra.

El señor **SANZ PALACIO**: Gracias, señor De Juan, por las explicaciones a las preguntas que le hemos planteado. Quisiera hacerle algunas preguntas complementarias.

Es evidente que usted, aunque solamente estuvo tres meses y medio en el Consejo de Banesto, llevó a cabo una revisión exhaustiva de los balances, cuentas de resultados, etcétera, hasta el punto de negarse a firmar las cuentas del año 1989 y de afirmar que ha habido una gestión poco or-

todoxa. Ha dicho que el capítulo de gastos era uno de los factores de crisis. Nos gustaría, si es posible, que detallara lo percibido por el anterior equipo gestor de Banesto, de don Mario Conde y su entorno, por todos los conceptos, salario, seguridad, etcétera.

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): Por suerte o por desgracia no pude hacer una revisión exhaustiva de las cuentas. Hice algunas preguntas, unas se me contestaron y otras no. De las contestaciones que tuve y de los datos sucesivos que nos iban proporcionando en las reuniones que se daba información, cruzando unas con otras saqué mi propia composición de lugar, pero no tuve acceso a ningún «dossier» de crédito, ni al detalle de los gastos generales y de personal, mucho menos uno a uno. Por tanto, de las remuneraciones del presidente y de su principal equipo no tengo la menor idea. Esa información no se daba en el Consejo en las cuatro sesiones a las que yo asistí, y no estaba tampoco en la información complementaria que se proporcionaba al Consejo. Omisión total. Ahí no le puedo ayudar.

El señor **SANZ PALACIO**: Una última pregunta. A usted, como experto en supervisión de entidades y, desde un punto de vista de inspección, como miembro, aunque sea en un corto período de tiempo, del consejo de administración de un banco, ¿le parece que una crisis de este tipo se gesta fríamente, sin una cierta complicidad por omisión de las autoridades competentes en la materia?

El señor **EX CONSEJERO DE BANESTO** (De Juan Frutos): Yo eso lo he pensado mucho y creo que puedo darles una respuesta que les pueda ilustrar a ustedes.

Cuando digo que el accionista Cartera Central se marcha en la primavera de 1989, se podría decir que ya había indicios de que las cosas no estaban bien, y cabe preguntarse cómo es posible que el Banco de España no se diera cuenta. Yo digo que, primero, las políticas —que me ha preguntado alguno de ustedes— ya estaban ahí. Las cifras, evidentemente, no eran las mismas. Las cifras de ajustes evolucionan con el paso del tiempo. Segundo, no olvidemos que la visión del inversor es muy diferente de la visión del supervisor. El inversor recoge la información que le dan, apoya la gestión, la crítica, decide mantener su inversión, decide marcharse —como hicimos nosotros— y eso lo hace a su leal saber y entender porque está defendiendo su bolsillo, y si se equi-

voca se ha equivocado, pero no necesita más que una apreciación. Problemas que son muy importantes para el inversor, hasta llegar al punto de aconsejarle que se marche, pueden producirse mucho antes de que haya hechos para una intervención. Es decir, con estos bultos que se manejaban entonces se podía pensar que la inversión iba a perder valor y convenía marcharse. Eso se produce mucho antes de que haya motivo suficiente para una intervención.

¿Cuál es la visión, por el contrario, del supervisor? Tengo que ir comprobando la cuantía de las pérdidas para ver cómo se erosiona el capital —una de las bases de la supervisión bancaria—, tengo que ir viendo en qué medida se infringe la normativa vigente y en qué medida puede y debe desencadenarse la actuación formal del Banco de España, y luego debo velar, sobre todo por dos cosas: primero, que todo esto, las pérdidas o los incumplimientos, sea comprobable y demostrable, y, segundo, que sea base jurídica suficiente para que mis actuaciones sean inapelables y no me vea metido en complicaciones mayores.

El paso de una visión del inversor a una visión del supervisor lleva tiempo, pero añadamos algunos elementos que concurrieron en ese período que yo creo que han tenido que ver mucho también, como decía antes, y es que son como la vida misma.

Pensemos en un primer año o dos en que está el tema de la fusión. La fusión, como objetivo global de política bancaria del país, en aquel momento era un bien deseable. Cualesquiera que fueran las peripecias de cada una de las dos unidades y si contabilizaban de una u otra forma, era un bien que las autoridades deseaban. En ese momento, en la espera de las plusvalías, pudo haber también un marco importante a considerar. Luego vinieron varios planes de saneamiento, y cuando a un banco como al City Bank o Bank of America le incitas o le induces a que haga planes de saneamiento, le estás dando un compás de espera. Después vino el apoyo de la Banca Morgan, cuando las cifras del Banco de España todavía no eran tan espectaculares como han sido después. Esos temas de contexto creo que han podido tener que ver también con el paso del tiempo.

Esa sería mi respuesta.

El señor **PRESIDENTE**: Muchas gracias, señor De Juan. Su comparecencia ha sido muy útil para la Comisión. Se levanta la sesión.

Eran las doce y cuarenta minutos del mediodía.