

Índice

	Prólogo de Cosimo Chiesa	7
	Introducción	11
1	Los bancos tienen la culpa de todo... o no	19
2	Desmontando el cambio	37
	1. El cambio en la forma de organizarse: modelos de organización	43
	2. El cambio en la orientación del negocio: banco de clientes frente a banco de productos	47
	3. El cambio en los organigramas: las crisis con calendario	51
	4. Cambio, innovación y evolución	53
	5. Un giro de 360°	56
3	El cortoplacismo	61
	1. Crecer, crecer y crecer, hasta caer	67
	1.1. Primero el crecimiento y luego la estrategia	68
	1.2. Cualquier tiempo pasado fue mejor	70
	1.3. Prestar en tiempos revueltos	72
	2. Los visionarios	74
	3. Las joyas de la abuela	77
	4. Pan para hoy	82

4	El desenfoque	89
	1. El PowerPoint lo aguanta todo.....	91
	2. La gestión hacia arriba.....	93
	3. Cuanto más cerca, más lejos.....	95
	4. Un pasito <i>p' adelante</i> ... un pasito <i>p' atrás</i>	100
	5. La visión global y la visión local.....	104
5	El mejor activo de la empresa	109
	1. El individuo y el equipo.....	112
	2. La disciplina y la obediencia.....	114
	3. Renovarse y morir.....	118
	4. Leña al mono, que es de goma.....	120
	5. Los objetivos y los retos.....	122
6	Que viene, que viene... la crisis	127
	1. Adecuando las estructuras.....	131
	2. Las macroestructuras.....	134
	3. Objetivos ambiciosos y clientes defraudados.....	139
	4. Ahorro de costes: ¿ahora toca?.....	143
7	Los mayores ladrones (de tiempo)	151
	1. <i>Reunionitis</i> aguda: el miedo a decidir.....	154
	2. La reproducción de los correos electrónicos.....	157
	3. Y tú, ¿para quién trabajas?.....	160
8	Los políticos y las cajas de ahorro	165
	1. La expansión desmedida.....	172
	2. Y, sin embargo, algunos lo hicieron bien.....	174
9	Bankia y el rescate	177
	1. Bankia.....	180
	2. El rescate.....	186
10	Y ahora... a disfrutarlo	191
	1. Para qué sirve un currículum.....	195
	2. Mirando para otro lado.....	199
	Epílogo	201
	Bibliografía	211
	Notas	213

Prólogo

Era una noche de verano, Miguel Ángel y yo estábamos disfrutando de un buen plato de pescado y compartiendo una botella de albariño en una de las tantas terrazas agradables que muchos restaurantes de Madrid ofrecen a sus clientes.

Al terminar la cena, durante la cual hablamos como siempre de nuestros trabajos y de la complicada situación que estaba atravesando el país, Miguel Ángel me dijo: «quiero escribir un libro sobre la banca y explicar todo lo que he visto en estos últimos tiempos, pero tengo el temor de ofender indirectamente a alguien o de levantar ampollas que puedan herir la sensibilidad de algunos lectores. Al mismo tiempo, si no lo escribo, reviento...». Y así nació *Pierde la banca*.

Estamos viviendo la peor crisis de la Era Moderna en todos sus aspectos: sociales, económicos, políticos, financieros, monetarios... El mundo occidental está totalmente convulsionado y los que dirigen los países tienen muy pocos proyectos claros para sacarnos con rapidez de este atolladero y, además, no siempre se ponen de acuerdo sobre las medidas que hay que tomar:

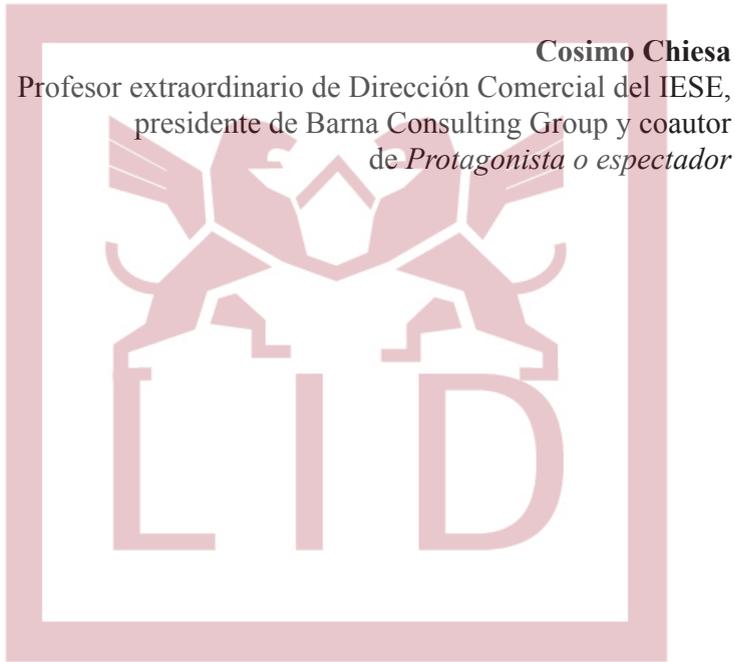
- Grecia y su eterno rescate.
- La rigidez de ciertos gobernantes sobre medidas en contra de la posible financiación europea.
- La constante caída del euro con respecto a otras divisas.
- El creciente coste de los intereses de la deuda soberana que está superando cualquier límite de seguridad.
- La cada día más dramática situación del sector financiero español después del reciente rescate de Bankia con la necesidad de ayudas cada día más elevadas.
- Las próximas auditorías que efectuarán dos sociedades extranjeras para determinar el exacto estado de salud de todo el sistema bancario español.
- La constante crítica de todo el entorno económico, social y político al papel desempeñado por el organismo regulador en el transcurso de este interminable *tsunami* que no ha hecho otra cosa que producir un mayor descrédito sobre la realidad de nuestro sistema financiero.
- Un enorme desacuerdo de los mandamases europeos unidos a la rigidez de las instituciones financieras, comunitarias y mundiales sobre el camino que deben emprender para frenar la constante caída de todas las bolsas europeas.

El libro de Miguel Ángel es una auténtica joya para comprender cómo hemos llegado hasta aquí y reflexionar sobre los posibles caminos que tenemos para salir de esta dramática situación.

A lo largo de las páginas expone con amenidad y soltura historias y situaciones vividas, pero también ofrece y desarrolla recomendaciones prácticas para poner remedio a muchos de estos males, manteniendo siempre como prioritario un enfoque al cliente, y recomendando una particular atención a nuestro personal para que sea, y de verdad, nuestro mayor activo.

Profundo conocedor del sector y de su problemática, ha desarrollado toda su carrera en entidades de prestigio, aportando a su cargo todos los conocimientos necesarios para un exitoso desempeño, completados por una elevada dosis de simplicidad, humanidad y verdadero liderazgo, que le han permitido rodearse siempre de colaboradores fieles y entregados.

Creo que la lectura de esta obra te entusiasmará por su profundidad y amenidad.



Introducción

Mediada la década de los setenta comencé a labrarme mi futuro en la banca. En la Gran Vía de Madrid había varias academias especializadas en la enseñanza específica sobre el sector; yo estudié en una de ellas. Aunque he de decir que muchas mañanas cambiaba mi presencia en la clase por un paseo por la cercana calle de Alcalá, donde se ubicaban buena parte de las sedes centrales de los bancos que entonces dominaban el mundo financiero en España. Sentía una atracción especial por ver el ambiente que se respiraba en sus oficinas, me divertía ver a los antiguos botones en movimiento y envidiaba su trabajo, porque sabía que esa podía ser la forma de empezar. A veces me quedaba varios minutos en un rincón de aquellos inmensos patios de operaciones, y me divertía sentir el sonido de aquellas campanillas, similares a las de la recepción de los hoteles, que accionaban desde cuentas corrientes para anunciar que ya habían comprobado saldo y firma de un cheque y se había anotado en el libro correspondiente para, posteriormente, a viva voz decir: «nene, talón», y el nene, que era el botones, salía corriendo para entregar el cheque al cajero, quien, también a viva voz, llamaba al portador para pagarlo.

Tras aquel período de formación, y las oportunas oposiciones, entonces masivas, pude empezar a trabajar en el Banco Popular, entonces apellidado Español (aunque hacía tiempo que había perdido el mucho más romántico nombre de Banco Popular de los Previsores del Porvenir), donde tuve la oportunidad de conocer, además del trabajo en algunos servicios centrales, todos y cada uno de los puestos, antiguos negociados que entonces existían en una sucursal: cuentas corrientes, valores, extranjero, cartera, créditos, y pasar por las diferentes categorías laborales hasta ser nombrado director, siendo aún muy joven para lo que entonces se estilaba. De mi paso por el Banco Popular guardo un muy grato recuerdo y una gran admiración por esa entidad y por las personas con las que allí trabajé durante más de trece años.

En un momento de mi carrera me llamó la atención la frescura de un banco que entonces estaba triunfando ya en España con su color azul y sus cuentas remuneradas, siendo el pionero en ellas. Me incorporé a Barclays como director de una sucursal y, a lo largo de los años, fui adquiriendo diferentes responsabilidades, hasta llegar a dirigir la red de oficinas –cerca de 600–, los gestores de patrimonios, los canales complementarios y formar parte del comité ejecutivo.

Mi dilatada carrera en Barclays de más de 20 años, y en la banca, quedó interrumpida a principios de 2009. Nuevos aires, nuevas personas, con ideas distintas y distinta forma de entender el negocio, fueron incorporándose a la entidad. Se impusieron nuevas formas y, poco a poco, la mayor parte de los miembros del comité ejecutivo fuimos sustituidos.

Al igual que en el caso del Banco Popular, yo no puedo tener más que buenas palabras para una entidad como Barclays. La fortaleza de la marca, y en especial la calidad humana y profesional de su gente, han sido durante estos años la base sobre la que he podido forjar mi carrera y crecer profesional y personalmente.

Esta leve introducción es simplemente para situar al lector sobre mi propia experiencia profesional, pero también habrá de servir para aclarar que todo lo que en este libro se dice, aunque se nutre de ella, no viene a ser el relato de mi paso por ninguna de las entidades en las que he prestado mis servicios durante estos años.

Las conclusiones, las reflexiones, los relatos que están en el libro, por tanto, no son necesariamente vivencias propias y de una sola entidad. Tras mi salida del banco, estuve unos meses en Create, una consultora de *outplacement* que realiza una gran labor, con una muy adecuada orientación en su trabajo y sensibilidad con las personas. Allí tuve oportunidad de conocer a excelentes profesionales de gran nivel, procedentes de muy diferentes sectores y con la nota común de que todos estábamos pasando por la misma situación, en busca de nuevas oportunidades. En nuestras reuniones, de grupo o individuales, se intercambiaban experiencias que me han resultado, a la postre, muy válidas para conocer cómo funcionan muchas empresas, algunas del sector financiero y otras de sectores muy diversos. Algunas de aquellas experiencias ajenas están aquí reflejadas.

En este libro recrearemos, si podemos con algún leve toque de humor, que no ha de resultar incompatible con el rigor, situaciones que pueden ser propias, relatadas por otros u observadas en el entorno y deducidas de los hechos vividos en el sector financiero estos años. Hablamos en momentos de crisis y hay muchas similitudes en la forma de gestionar muchas grandes empresas, y los errores, que es de lo que aquí tratamos, no se circunscriben al sector financiero, aunque sea el epicentro de la crisis, sino que se producen en todo tipo de empresas sin diferenciar ni sectores ni tamaños, porque las personas, los profesionales, se incorporan a una empresa con su bagaje de puntos fuertes y débiles, con sus grandezas y miserias, con sus ambiciones profesionales pero también personales; todo ello es común a cualquier sector de actividad: público o privado, financiero o no financiero.

Esta obra no se centra en la explicación pormenorizada de los orígenes de la crisis financiera actual y su influencia en buena parte de las economías occidentales; hay para ello autores mucho más cualificados, y pueden encontrarse todo tipo de referencias en multitud de publicaciones especializadas o en los artículos de casi todos los diarios, económicos o no. En el primer capítulo, no obstante, y simplemente para situarnos en el entorno en el que estamos, trataremos de forma genérica sobre la crisis y la influencia de los bancos en ella pero, como digo, no es este el objeto del libro. Me centraré en exclusiva en el papel de los bancos comerciales, dejando a un lado el análisis sobre la actuación de los bancos de inversión, que también da para un tratado completo, pero son negocios distintos, con lo que me focalizaré en lo que mejor conozco y en lo que ha sido mi trabajo durante años.

La pretensión del libro es dar a conocer, desde dentro y hacia fuera, la visión de cómo se gestionan algunos bancos, y algunas empresas, su adaptación o no a los entornos cambiantes, las estrategias aplicadas y los, a juicio del autor, errores cometidos, aunque, por aquello de que la verdad puede tener muchos matices, podríamos hablar de formas diferentes de gestionar. El matiz entre esa forma diferente y el error solo se aprecia con el paso del tiempo. Y ya ha pasado el suficiente tiempo para poder calificar los hechos de manera adecuada. Y es también una visión desde fuera hacia dentro, al tener la posibilidad de juzgar, pasado el tiempo y ya como simple observador, lo que ha acontecido en el sector financiero, buscando, en lo que mis años de experiencia puedan aportar, utilidad para los directivos de bancos y cajas de cara a nuevas etapas que han de acometerse superando los errores pasados.

Y hablando de puntos de vista diferentes, o directamente de errores, es preciso aclarar, para que no queden dudas, que aquí no se trata de echar culpas a lo que los demás han hecho, descargándose de las propias responsabilidades. Aquellos que he-

mos tenido puestos de cierta relevancia en una organización, aun estando ahora fuera, somos responsables de algunas o muchas de las cosas que criticamos, porque fuimos parte activa en llevarlas a cabo. Aunque no sirva en el propio descargo, y considerando que muchos están fuera de las organizaciones por discrepancias con la dirección, en la lista de errores propios, que seguro son muchos, el mayor de ellos es no haber mostrado los desacuerdos con mayor antelación y, en lo posible, con más énfasis, aun a riesgo de que sus consecuencias, la salida de la organización, se habrían precipitado.

En los capítulos que siguen abordaremos, bajo un titular, los principales focos de la gestión de estas y otras empresas. Al hablar de gestión no estamos tratando sobre la que se refiere a un área de negocio concreta, o la tesorería del banco, o al control de sus finanzas; hablamos de gestión en términos generales y en aquello que más pegado está a la actividad comercial, a los empleados y a los clientes.

En algunas ocasiones estaremos en lo genérico, aplicable por tanto en ámbitos de mucho mayor alcance que la propia empresa; en otros casos estaremos mucho más en lo específico, y es aquí donde el sentido de esta publicación será mucho mayor para los que conocen la forma de gestionar desde dentro de las empresas. De forma deliberada he intentado huir de tecnicismos, aclarando en su caso los pocos que se han incluido, de manera que el abanico de personas interesadas en la lectura de esta obra sea amplio. En muchos casos, aun a riesgo de parecer superficial, no entraré en un análisis pormenorizado de algunos aspectos, porque no es la finalidad perseguida y solo interesarían a los técnicos en el sector. Este no es un libro para técnicos; de pretenderlo lo habría hecho de otra manera, con otro lenguaje y con muchas cifras. Pretendo llegar, por una parte, a los profesionales de la banca en todos los niveles, quienes se familiarizarán con muchas de las cosas que lean y, por otra, al público en general, que esté interesado en esta materia, de

manera que la redacción pretende ser amena y de fácil lectura para cumplir esa finalidad.

En algunos capítulos incorporaré un relato, un correo electrónico, una conversación o una especie de acta de una reunión supuesta; no hay que darle muchas vueltas sobre si estas referencias pueden ser reales o imaginarias, quedémonos en que pueden ser reales o pueden ser perfectamente posibles. En cualquier caso el sentido que tienen en el texto es el de poder encuadrar mejor las ideas que en cada caso se pretende hacer llegar. Al final de algunos de los capítulos, los que más podríamos englobar dentro del término gestión, haré una especie de resumen, anotando las conclusiones que se deriven de lo que en cada caso se trate.

En la medida de lo posible, como antes he anticipado, no utilizaremos cifras; no es el objetivo de este libro ver comparativas, analizar evoluciones ni tasas ni masas. En algún caso muy aislado podremos utilizar una cifra como simple apoyo, pero nada más.

Del desarrollo de todo lo tratado en los diferentes capítulos se deduce el título de este libro, *Pierde la banca*, y lo hace por olvidarse de que el cliente es el foco del negocio. Pierde por despreciar el mejor activo que tiene una empresa, situando a los directivos y empleados como simples piezas de un engranaje, sin considerar que son el motor principal sin el cual la maquinaria se para. Pierde por primar el corto plazo, en un tipo de negocio para el que esta forma de afrontarlo es especialmente contraproducente. Pierde por haber dejado jugar a banqueros a quienes ni tan siquiera habían llegado a ser aprendices, pierde, y en este caso focalizándonos en las cajas de ahorro, por dejar la gestión y las decisiones en manos de políticos, en lugar de los profesionales; y pierde, en definitiva, por los grandes errores de gestión cometidos, que han resultado, a la postre, mucho más decisivos por estar inmersos en una gran crisis.

Pero no podemos ser benignos en el análisis, porque buena parte de los errores tienen que ver o bien con no prever la crisis, o bien con no adaptarse a ella, o simplemente por ser elementos indispensables en provocarla.

Alguien podrá decir que en realidad en España, y no así en otras latitudes, en apariencia no ha caído ningún banco, en el sentido de que no han cerrado sus puertas presentando una quiebra; pero no han caído, bancos o cajas, o bien porque han sido sustentados por ayudas públicas, tipo FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria) o similares; o bien porque han debido recibir ayudas de sus casas matrices para evitar situaciones que complicaban de forma extraordinaria su futuro; o bien simplemente, tanto bancos como cajas –aunque en este caso más las cajas–, porque han entrado en procesos de fusiones, frías o calientes, absorciones, compras y ventas que han reducido de manera sustancial el tamaño del sector tanto en número de entidades como en sus puntos de venta lo cual, por otra parte, resultaba necesario para poner orden tras los muchos excesos cometidos años atrás. No hay quiebras, declaradas se entiende, pero hay muchas entidades quebradas y ocultas en grandes cifras que, poco a poco, irán saliendo para mal y para asombro de muchos.

Muchos piensan, tras lo ocurrido con el banco Lehman Brothers, que lo mejor es dejar caer los bancos mal gestionados. La tónica general, en casi todas las economías occidentales, en especial en las europeas, ha sido la de tratar de evitarlo, inyectando en ocasiones fondos públicos. Lo cierto es que, al juzgar las actuaciones de muchos gestores de las entidades financieras, a veces hay que subir un escalón al hablar de errores en la gestión, para llegar a calificar lo realizado como una gestión irresponsable que ha puesto a muchas entidades al borde del hundimiento, y en algunos casos las ha hundido del todo. Y lo peor, que trataremos al final, y de ahí el calificativo de irresponsable, es que ese tipo de actuaciones, lejos de ser penalizadas, se premian con salidas extraordinariamente pagadas y con currículos que

no solo no quedan manchados, sino que terminan fortalecidos y resultan válidos para iniciar nuevas aventuras en otras entidades. Casi todo queda oculto, no ya para el juicio sobre las cosas bien o mal hechas, sino incluso para aquellas que han superado la consideración de error para entrar de lleno en el ámbito de las responsabilidades penales.

Una última observación: este es un libro crítico, y trata, en general, sobre el sector financiero. Muchos de los errores que aquí se mencionan se han producido en un buen número de las entidades financieras, pero la generalización no sería justa, y habría que destacar, para bien, aquellos gestores que han sabido orientar la estrategia y aplicar buenas prácticas en estos tiempos, especialmente complicados. En cualquier caso la finalidad del libro es, como ha quedado dicho antes, analizar los errores cometidos en la forma de gestionar algunos bancos y cajas en los últimos tiempos.

Como es obvio, el análisis ha de llevar muchas dosis de subjetividad, porque la crítica se realiza en buena parte desde el conocimiento personal, aunque con muchos apoyos de aportaciones de otros colegas y de publicaciones sobre cada asunto del que en cada caso se trata. Quien quiera ver en la crítica el pesimismo, por la visión negativa de muchos de los análisis, debe entender que eso es precisamente lo que se trata de analizar, lo que se ha hecho mal. Quien quiera ver el rencor o el ajuste de cuentas por parte de alguien que estuvo dentro del sistema y ahora está fuera, está equivocado, y habré de insistir, por una parte, en que quien esto escribe ha sido copartícipe en los errores y, por otra, que en mi forma de ser no cabe el rencor, que no hay que confundir con el deseo de que determinados comportamientos de algunas personas deben ser censurados para, en lo posible, evitar que se produzcan de nuevo en otras situaciones o en otras empresas. En realidad, lo único malo que se pueden llevar algunos de estos genios de las finanzas es la crítica por su labor y por el daño que han hecho en las entidades, en las que un desafortunado día aterrizaron.

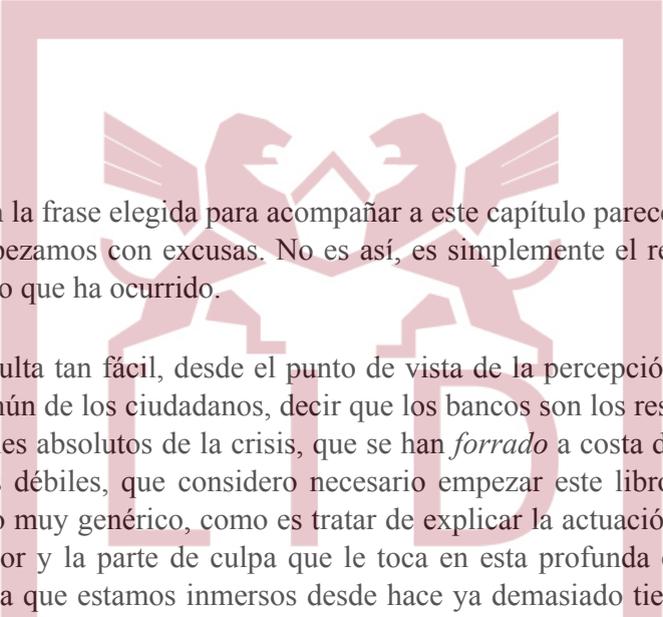
1

Los bancos tienen la culpa de todo... o no

«Más vale estar equivocado con todos que estar solo en posesión de la verdad».

Madeleine de Puisieux, escritora francesa del siglo XVIII





Con la frase elegida para acompañar a este capítulo parece que empezamos con excusas. No es así, es simplemente el reflejo de lo que ha ocurrido.

Resulta tan fácil, desde el punto de vista de la percepción del común de los ciudadanos, decir que los bancos son los responsables absolutos de la crisis, que se han *forrado* a costa de los más débiles, que considero necesario empezar este libro por algo muy genérico, como es tratar de explicar la actuación del sector y la parte de culpa que le toca en esta profunda crisis en la que estamos inmersos desde hace ya demasiado tiempo. Esta no es una explicación para especialistas, sino para que lo entienda, al menos bajo mi punto de vista, cualquier persona no necesariamente familiarizada con el sector, tratando con ello, por una parte, de centrar en realidad el tiro para poder determinar si solo hay un culpable y, por otra, tratar de desestigmatizar al sector financiero, al que se enjuicia de forma genérica, sin distinguir los buenos gestores de los malos, en especial por parte de aquellos que han encontrado la explicación mágica para todos los problemas, ocultando con ello los errores de otros y, lo que es peor, los errores propios.

Una explicación fácil: las economías occidentales, en particular las más fuertes, empiezan a mostrar signos de debilidad en su crecimiento. Para movilizar estas economías, potenciar el consumo y la inversión, se actúa desde las autoridades con responsabilidad para ello, sobre los tipos de interés. La Reserva Federal en Estados Unidos y el Banco Central Europeo rebajan los tipos de interés a mínimos históricos. Si a lo anterior sumamos que hay un exceso de ahorro en los países en desarrollo, lo que genera una gran liquidez en el mercado, nos encontramos con una mezcla que, a posteriori, se ve que puede resultar explosiva: alta liquidez y bajos tipos de interés.

En estas condiciones, en muchos países, el dinero fácil y barato posibilita que se haga llegar el mismo a los ciudadanos y empresas vía crédito, lo cual produce una fuerte expansión, en ocasiones de la inversión productiva, en otras simplemente del consumo, está claro que en el gasto corriente y, con mayor fuerza en unos países que en otros, en el sector inmobiliario.

En la alocada carrera de endeudamiento entran no solo los ciudadanos y las empresas, sino también los países, que disparan su deuda hasta límites que, en los momentos en los que esto se escribe, suponen una losa difícil de levantar y uno de los principales problemas por los cuales la salida de la crisis será más complicada para algunos, y para otros será casi imposible en unos cuantos años.

Centrándonos en el sector inmobiliario, que es donde más ha incidido la crisis en España, y cuyo peso en el PIB en 2008-2009 estaba en torno al 10% (Alemania: 4,5%, Francia: 6,4%, Estados Unidos: 4%): hay una carrera de los particulares por comprar, considerando que las cuotas hipotecarias con bajos tipos de interés, altos niveles de financiación sobre compra y larguísimos plazos para el pago, resultan más que asequibles a casi todas las economías, y se produce una expansión inusitada del mercado de la vivienda, que día a día ve incrementados sus precios a la vista de que todo se vende.

Nacen promotores por doquier (albañiles venidos a más se decía, despectivamente, en el sector): no se contempla la posibilidad de no venta ni los problemas de financiación, porque ni una ni la otra cosa preocupan en ese momento.

Los bancos y cajas, en esta tesitura, resultan no solo colaboradores necesarios, sino también en muchas ocasiones generadores de la demanda, al expandir su oferta crediticia saltándose (en unas entidades más que en otras) hasta las más mínimas normas de prudencia. Se superan ampliamente los límites de financiación sobre el valor del inmueble, se bajan los tipos de interés hasta llegar a casi la rentabilidad cero, incluso negativa, confiando en obtener rendimientos por la venta cruzada de otros productos, y se comprometen plazos que superan con mucho la esperanza de vida de los prestatarios.

La explicación fácil de lo anterior tiene que ver con estrategias de crecimiento, entre otras cosas. Si los demás dan préstamos a mansalva y tú no los das te quedas fuera. Si te equivocas haciendo lo que hacen todos alguien te disculpará. Es decir, comportamiento gregario, o de rebaño. Si te equivocas haciendo lo que no hace nadie te lo harán pagar caro, que es la frase del principio de este capítulo.

Detrás de todo este altísimo endeudamiento nacen todo tipo de productos que encajaríamos en la ingeniería financiera: titulizaciones hipotecarias, productos estructurados, derivados y todo tipo de coberturas. Al final de los finales de toda esta cadena, la única realidad es que muchos de estos productos están sustentados sobre bases débiles: gigantes con pies de barro. Muchos clientes compran productos de riesgo y muchas entidades los venden, aunque en ocasiones ni los propios gestores comerciales conocen bien la trascendencia de todo ello.

Eran los días del todo vale; era fácil tener éxito: lo tenían los promotores de viviendas y los constructores, los propietarios

de suelo, que se inflaron a ganar dinero; lo tenían los bancos y cajas, que crecían a doble dígito, y lo tenían también los gobiernos y sus administraciones: crecimiento del empleo, incremento de impuestos por la actividad y por las licencias... En fin, todo ello ya muy sabido.

Como a todos los días les sigue la noche, tras aquellos días de vino y rosas, hubo de afrontarse la digestión de todo ello: la burbuja se desinfla y en el último trimestre de 2006 saltan a la opinión pública las primeras noticias sobre la crisis de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos. A primeros de 2007, algunos de los más cualificados analistas económicos –los cuales también son corresponsables– decían que no afectaría al sistema financiero, ya que son las hipotecas de los pobres. El estallido de las hipotecas *subprime*, ya definitivo en agosto de 2007, supone la punta de lanza de lo que vendrá después: algunos gigantes financieros caen, el pánico se expande, la desconfianza crece, la liquidez falta, la solvencia tiembla, los impagos se multiplican, el desempleo crece; la gran crisis está ya instalada. Si además, mientras todo esto ocurre, como gobierno miras para otro lado, el asunto se complica.

En el sector financiero la falta de liquidez, derivada de la falta de confianza, y que puede generar en un problema de solvencia, implica grandes dificultades para obtener financiación en los mercados mayoristas (los bancos pueden operar, o dar créditos para simplificar, o bien utilizando los recursos de sus propios clientes o bien con los recursos obtenidos en otras entidades o mercados, que llamamos genéricamente mayoristas), por lo que nacen estrategias de captación de recursos a precios muy por encima de lo que están cobrando por los préstamos hipotecarios.

Estas estrategias pueden parecer huidas hacia delante o simplemente la única forma de poder subsistir. De hecho la captación de recursos no facilita el crédito a las familias y a las empresas, que muestran extraordinarias dificultades para acceder al

mismo. Los bancos, por una parte reticentes a dar operaciones sin plena garantía y, por otra, reticentes a dañar el balance aún más de lo que ya lo tienen, optan por reequilibrarlo, frenando el crédito e invirtiendo asimismo tanto en los vencimientos de las operaciones que deben afrontar como en las emisiones de una deuda pública que crece y crece.

El sector financiero español, alabado por algunos como uno de los más fuertes, empieza a flaquear, en especial por el lado de las cajas de ahorros, que se han lanzado a una alocada carrera de expansión, tanto en el volumen de negocio ligado al ladrillo como en el número de sucursales que se abren por doquier en cualquier esquina de cualquier ciudad, grande o pequeña.

La reforma del sistema, impulsada desde el anterior gobierno, camina a paso mucho más lento del deseable, en particular porque no ha querido entrar al trapo en una parte importante de los problemas de estas entidades, que tiene que ver con la influencia política en sus órganos de gobierno, y porque no se ha hecho una inyección de dinero público en la cuantía en que el sistema lo necesita, tal como se ha hecho en otros países.

La falta de transparencia y claridad desde el principio y, por qué no decirlo, el contar con una opinión pública que los políticos han conseguido malinformar y a la que no se trata como personas maduras, lleva a no tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, por lo que no se abordan los problemas de forma directa y sin rodeos. Los riesgos asociados al inmobiliario, en algunas entidades, debieron tratarse en su momento mediante una más rigurosa dotación de provisiones contra los resultados pero las entidades, como si no pasara nada, seguían declarando beneficios crecientes y repartiendo dádivas y dividendos como en los mejores tiempos.

En los países donde el sistema financiero ya vuelve a sacar la cabeza, esos fondos públicos, en forma de préstamos o directamente en forma de capital, interviniendo las entidades, han

podido ser devueltos, incluso con sus intereses, y la operación ha generado un notable beneficio para las arcas públicas. Pero aquí no queremos hablar ni de fondos públicos ni de bancos malos, porque se empiezan a mezclar cosas y sale la demagogia a borbotones. En pura teoría al final las ayudas públicas no habrían de terminar como coste para los contribuyentes, porque, o bien se devuelven los préstamos con intereses, o bien se venden las entidades, recuperando las inyecciones de capital. Y las excepciones vendrán cuando en la venta de las entidades intervenidas se ha comprometido un EPA (Esquema de Protección de Activos) que viene a ser un seguro que la entidad compradora exige para hacerse cargo de unas cuentas que pueden dar más sorpresas –negativas se entiende– de las que dice el vendedor, en este caso el Estado. Durante unos años el EPA puede implicar que parte de las inyecciones de capital, en función de cómo se desenvuelvan las entidades vendidas, pudieran no ser recuperadas en su totalidad.

Tras las elecciones de finales de 2011 el nuevo gobierno ha impulsado lo que entiende será la reforma financiera definitiva, obligando a los bancos a sanear su balance, dañado por los activos inmobiliarios, debiendo reforzar sus recursos propios y poniendo a muchos de ellos en la tesitura, imprescindible de acometer, de entrar en procesos de fusiones. El gobierno entiende que si los bancos son mucho mayores, más fuertes, tendrán menos problemas para financiarse en los mercados mayoristas. Otra cosa es, y lo veremos más adelante, que estemos conformando un auténtico oligopolio. Y ya se sabe lo que ello supone: entre otras cosas la concentración del poder económico y lo que ello trae consigo, no necesariamente positivo.

Sin embargo, el conjunto de reformas emprendidas no ha impedido que el sector financiero español, en su conjunto, sea catalogado como dañado y dañino, lo que ha obligado recientemente al Gobierno a pedir ayuda, en forma de rescate, a la Unión Europea, que ha abierto una línea de crédito de hasta 100.000 millones de euros con unas condiciones que, a la hora

de concluir este libro, aún no son del todo conocidas. Al final reservaremos un capítulo para tratar el rescate financiero y, sobre todo, lo que nos ha llevado a ello.

Volviendo a la crisis, y en el caso concreto de Europa, un factor adicional que la alimenta es el fuerte desequilibrio entre las diferentes economías que conforman la zona euro en la Unión Europea. Al no ser dueños de la política monetaria, los países con economías más débiles no pueden declararse de manera oficial más pobres a base de una devaluación de su moneda. Las decisiones del Banco Central Europeo, que tiene fuertes limitaciones en su cometido, y que en ocasiones opera como una sucursal del Bundesbank alemán, tienen que dividirse entre seguir la pauta de los que van saliendo de la crisis, sobre los que se precisaría una elevación de los tipos de interés para evitar presiones inflacionarias (de las que Alemania, por ejemplo, siente pánico por su experiencia en el período de entreguerras), o seguir a los más rezagados, los periféricos, sobre los cuales las subidas de tipos de interés añadirían un factor negativo adicional a los problemas que ya tienen.

A todo lo anterior le siguen asuntos que tienen que ver con la etapa de gloria, pero que ya entran en la explicación genérica de la crisis: el sobreendeudamiento, los déficit excesivos, la incapacidad de hacer frente a todo ello, las intervenciones, los contagios, los rescates, la prima de riesgo, los ataques al euro ante una Unión Monetaria en Europa que, en tanto en cuanto no avance hacia una unión política o al menos hacia cesiones de soberanía en organismos supranacionales, estará expuesta de manera permanente a estos ataques. Hoy son Grecia, Irlanda, Portugal y España –cuyo sistema financiero también ha debido ser rescatado–, y detrás pueden ir Italia o Bélgica. En fin, una oportunidad para replantearse muchas cosas sobre la política económica seguida. Y una oportunidad para avanzar, con paso firme, en la creación de más Europa, con una unión bancaria que centralice la supervisión y el fondo de garantía de depósitos y que, para ser considerada de verdad una unión, no puede

seguir produciéndose la circunstancia de que unos países se financien casi a coste cero y otros, que son lo que mas problemas tienen, se financien cinco veces más caro. Es de esperar que todo ello, incluyendo una redefinición del cometido del Banco Central Europeo y la creación de los eurobonos, sea resuelto en próximas cumbres, no debiendo demorarse las soluciones, porque el euro puede situarse en una posición delicada de cara a su permanencia como moneda única. Y, desde el otro lado del Atlántico, vienen más bien pocos apoyos; en todo caso, entre las agencias de calificación y algunos premios Nobel, lo que se lanzan son continuos dardos que, poco a poco, van ahondando en la herida.

Y ante todo esto, para que los especialistas se entretengan en explicarlo: dos formas de hacer diferentes ante problemas parecidos; una en Estados Unidos, con grandes problemas por su ingente deuda, tirando de la máquina de hacer billetes con las diferentes versiones de la *Quantitative Easing* o flexibilización cuantitativa –dos hasta este momento– [la flexibilización cuantitativa (QE) es una política monetaria utilizada por algunos bancos centrales, en este caso la Reserva Federal en Estados Unidos, para aumentar la oferta de dinero, incrementando el exceso de reservas del sistema bancario, por lo general mediante la compra de bonos del propio gobierno central para estabilizar o aumentar sus precios y con ello reducir las tasas de interés a largo plazo]; y otra en Europa, donde todas las recetas van hacia la reducción de la deuda y del déficit, que es el demonio: subidas de impuestos, rebaja de los presupuestos, medidas de contención del gasto, que no llegan solamente al gasto corriente sino que alcanzan a la inversión productiva, con lo que entramos en un círculo vicioso, en el cual es imposible generar crecimiento si todos los esfuerzos se dedican a reducir gasto. Al no existir la inversión productiva la recaudación cae y el déficit crece, con lo que nos metemos en un bucle.

Solo un matiz: cuando día sí y día también hablamos de lo que hay que atajar para superar la crisis y lo que nos ha llevado a

ella, todo el mundo, obviamente tras identificar el mayor problema con la burbuja inmobiliaria, se refiere al déficit y al alto endeudamiento público, pero en realidad el mayor problema y el que peor solución tiene, refiriéndome al caso español, es el altísimo endeudamiento privado, que es, junto con el altísimo volumen de riesgo dudoso asociado al inmobiliario, lo que ocasiona la parálisis en el crédito y ha hecho tambalearse a una parte importante de nuestro sistema financiero, con las consecuencias ya conocidas y que han concluido en su rescate, lo que trataremos en el capítulo 9.

Todo ello genera tensiones en unos mercados en los que las opiniones de las agencias calificadoras, con escasa inclinación hacia Europa, hacen que la montaña rusa de la bolsa permita inflarse a ganar dinero a los que toman posiciones cortas (apuestas por la caída de los mercados, en ocasiones a descubierto, es decir sin tener posesión siquiera de los títulos a vender), apostando por el hundimiento de los mercados, y a los mismos cuando toman posiciones largas (apuestas por las subidas) en los rebotes. Ya no se sabe si hay una pelea entre los osos (bajistas) y los toros (alcistas) o si son los mismos pero se intercambian sus pieles.

¿Y las culpas? La respuesta fácil, la que han tomado algunos responsables políticos: la culpa la tienen los bancos. Sin embargo, de lo anotado en los párrafos anteriores lo que se puede deducir es que las culpas están muy repartidas. Quizá el error inicial, origen de todo ello, tiene que ver con la política monetaria y los tipos de interés, responsabilidad de los Bancos Centrales (Banco Central Europeo y Reserva Federal de Estados Unidos), que coincide con un momento de altísima liquidez propiciada por la evolución de las economías de algunos de los países llamados emergentes.

Y es aquí donde entra en juego la comparación sobre el tipo de economía que hay en estos momentos en unas u otras latitudes. Los llamados países avanzados han pasado de una economía

de manufactura y servicios a una economía de especulación financiera, y quizá esto lo explica todo. Y también lo explica el que el peso del PIB de estos países sobre el total mundial va disminuyendo a favor de las nuevas potencias, algunas de las cuales, más que emergentes, ya habría que considerarlas emergidas.

Después le sigue la carrera de los bancos por crecer de forma desordenada y la carrera de los particulares por apuntarse a ello, cayendo en la trampa. No creo que quien haya recibido un préstamo por más de un 100% de lo que valía su casa, y con ello haya pagado la totalidad de la vivienda, sin poner un euro, los gastos, el notario, los muebles, lo que le quedaba de pagar del coche y un viaje a Punta Cana, tenga el valor de decir que la culpa es del banco, que le engañó. Hay, sin embargo, multitud de familias que están pasando situaciones muy complicadas, y sobre las que se trata de encontrar soluciones negociadas, ante la imposibilidad de obligar a los bancos a que hagan frente a muchas de estas pérdidas, al no ser posible cambiar las reglas del juego bajo las cuales se otorgaron las operaciones

Las consecuencias mayores de los errores de algunos bancos no recaen solo sobre estos clientes, que padecen los efectos de esta forma de hacer, sino sobre sus propias entidades, a las que han puesto al borde de la quiebra, o directamente las han llevado a ella y por esta razón, al propio sistema, con la influencia que ello tiene en las economías de sus países.

Las consecuencias que ahora saltan, el crecimiento de la morosidad, los impagos, no son debidas de manera necesaria a que, según ha dicho algún político, los directores de los bancos daban operaciones a sabiendas de que no se pagarían. Creo que las operaciones que realmente se han dado a sabiendas de que no van a ser devueltas son los créditos a determinados partidos políticos, lo cual no lo deciden los directores de las sucursales. El problema real es que en España hay casi cuatro millones más de parados que antes de la crisis, es decir, que ahora hay más de cinco millones y medio de personas sin trabajo y antes no los

había, con lo que es fácil deducir que la situación para muchos ha cambiado para mal.

Pero, incidiendo sobre lo anterior, es precisa alguna aclaración, que desmonta esa afirmación de algunos sobre que el problema está solo en las hipotecas. Siendo muy preocupantes, las tasas de morosidad actuales, referidas a todo tipo de deuda impagada que ha de calificarse como morosa, están sobre el 8%; la tasa relacionada en exclusiva con el préstamo hipotecario está sobre el 2,75%, que no es buena, desde luego, y que empeorará con rapidez, pero que algo dice sobre dónde están en realidad los problemas.

Los préstamos al consumo, desde luego, tienen un comportamiento mucho peor, porque la irresponsabilidad de algunos bancos y cajas ha sido notable y la política de concesión ha sido laxa hasta lo inexplicable, pero los volúmenes, aun no siendo desdeñables, no propician por sí mismos el problema creado. Diríamos que en el ámbito de los particulares el problema que se les genera en estos momentos a los bancos con la expansión del crédito, hipotecario y no, producida años atrás, no tiene que ver solo con la morosidad, sino con el desequilibrio que les produce en sus balances, al haber tenido que obtener fondos de mercados mayoristas que ahora están cerrados, y además de prestar con demasiada alegría en cuanto a garantías, también se ha hecho en cuanto a los precios, lo cual ahora se paga.

Pero los problemas de impago, que se han focalizado en ocasiones como el único inconveniente, están más en el ámbito de las empresas (cuanto más grandes, más problemas) por los créditos a sectores relacionados con el inmobiliario y la construcción, con la financiación de promociones fantasma y crédito para compra de suelo sobre el que es más que probable que jamás caiga ni un gramo de hormigón. La capacidad de contaminar otros sectores, cuando el que más tira de la economía flojea, es evidente.

En cuanto al origen, o mejor al pistoletazo de salida que supuso el inicio de esta loca carrera de crisis, las hipotecas *subprime* y su impacto sobre el sector financiero de Estados Unidos, me quedo con estos apuntes extraídos del libro *La muerte del capital* de Michael E. Lewitt¹: «el sistema bancario estadounidense colapsó en 2008, bajo el peso de billones de dólares en préstamos que jamás debieron haberse concedido» y entre los factores que desestabilizaron las economías destaca:

«Los cambios drásticos en los mercados monetarios de corto plazo, que incluyen la utilización de activos más arriesgados en productos que se comercializaron como de bajo riesgo..., la explosión de derivados de crédito, productos de crédito estructurado y otros instrumentos financieros derivados que suplantaron el efectivo».

La crisis, por concluir y generalizando, porque no en todos los casos se operó indebidamente, es el resultado de muchos excesos, achacables a casi todos los participantes en el sistema: los bancos comerciales, que se saltaron todos los criterios de prudencia en la concesión de operaciones; las autoridades monetarias, que propiciaron la expansión del crédito con políticas de bajo interés en mercados con exceso de liquidez; los reguladores y bancos centrales, que en el mejor de los casos se quedaron a verlas venir (en este sentido la actuación del Banco de España, que, de sus funciones originarias –la de emisor y la de supervisor–, solo tendría que hacer frente a esta última, merecería un capítulo aparte, porque su responsabilidad en el deterioro de la imagen y de las cuentas del sector financiero no es pequeña); las agencias calificadoras, que cuatro días antes de una quiebra todavía consideraban a algunas entidades como triple A; las tasadoras, que se subieron al tren que más corría alimentando la locomotora; los inversores, que compraron productos cegados por una rentabilidad supuesta o invirtieron en viviendas pensando que cada día valían más y podrían endeudarse sin problemas. Para todos estos casos hay siempre un motivo, una excusa, y de manera aislada todos estos motivos

pueden tener un punto de entendimiento; de otra manera no se explica la situación producida.

Pero dentro de las culpas de los bancos ya he tratado sobre la irresponsabilidad en la concesión de operaciones, aunque mucho más daño ha hecho, a mi juicio, la muy censurable actuación de algunos bancos de inversión, generadores de productos con una muy compleja ingeniería financiera que se extendieron por los mercados como la pólvora, en espera de una chispa que, por fin y para nuestra desgracia, llegó y generó la deflagración. Hace unos meses las autoridades de Estados Unidos se plantearon demandar a muchos de los grandes bancos por haber tergiversado la calidad de las hipotecas, que vendían agrupadas para poder emitir valores basados en estos activos.

A pie de calle, en las tertulias en los medios de comunicación, incluso las consideradas muy técnicas, los bancos están en el centro de todas las críticas, y la tendencia es a considerarlos los únicos culpables. El remate final ha sido la línea de crédito, el rescate, que se ha aprobado por hasta 100.000 millones por parte de la Unión Europea, lo que acrecienta el sentir de los ciudadanos sobre las responsabilidades del sector financiero en la crisis. Se habla, no obstante, sin gran conocimiento de la realidad en muchas ocasiones.

«Nos está costando un montón de dinero que sale de las arcas públicas», se escucha, cuando la aportación de fondos públicos a los bancos, hasta la reciente inyección de rescate ya comentado, a estado muy por debajo de lo hecho en otros países, a pesar de que el problema en España es bastante más serio. De hacerse las cosas como es debido, como ya he comentado antes, estos fondos públicos no habrían de suponer, al final, un coste para el Estado, porque habrán de ser devueltos y, en muchos casos, con sus intereses. El problema viene en los casos en los que se ha demorado en exceso la intervención, por lo que es más que probable que los potenciales compradores de algunas entidades

en quiebra no se hagan cargo de esas deudas por haber comprado un problema con un valor tendente a cero.

«Toman dinero al 1% del Banco Central Europeo y no lo prestan a sus clientes, y si lo hacen te cobran un 12% o compran deuda del Estado al 6%», se oye en muchas de estas tertulias, generando, lo cual no es bueno, un enfrentamiento de la población hacia todas las entidades, y explicando la realidad de forma sesgada. Porque si se explica bien, primero no ha de ser un negocio fácil si muchas entidades no son capaces de subsistir: lo de dar préstamos hipotecarios al 3% y pagar los depósitos al 4% no parece un buen negocio, y con los fondos del BCE, entre otras cosas, deben atender los vencimientos de la inmensa deuda hipotecaria que se ha acumulado; vencimientos para los que muchos bancos tienen cerrados los mercados o los tienen a precios muy altos. Y naturalmente que compran deuda, entre otras cosas porque el BCE, en teoría, no puede comprarla, y los estados necesitan que se cubran sus emisiones. En fin, algo más complicado de la simplicidad con la que se emiten juicios que generan una gran animadversión hacia el sistema financiero.

Pero ya hemos dicho que los bancos, en general, sí son responsables, o directamente culpables, de muchas actuaciones que habrán de ser censuradas, y no afectan tanto, desde la óptica del cliente, a lo que, a la postre es la carga mayor que tienen: la derivada del sector inmobiliario. Respecto de los clientes se ha obrado con una absoluta falta de transparencia, colocando productos incomprensibles para buena parte de la población y en los que se han generado situaciones dramáticas al comprobar muchos de ellos cómo una buena parte de sus ahorros son ahora irrecuperables o los pueden recuperar a costa de grandes pérdidas y que, además, eso ya lo debían saber porque estaba escrito, aunque como es natural en la letra pequeña.

Y si hablamos de la solvencia del sistema, «¿cómo pudo decir el presidente del Gobierno que nuestro sistema financiero era

de los más sólidos del mundo cuando, a la vista está, es uno de los grandes problemas que tenemos que afrontar ahora?»), se comenta. Y es necesario distinguir, por no entrar en consideraciones técnicas sobre las provisiones del sistema financiero español comparado con otros: los problemas que afectan al sector no son extensibles a todos, pues muchas de las entidades han demostrado tener una fortaleza a prueba de crisis, incluso teniendo en sus balances grandes cifras procedentes de préstamos al sector inmobiliario que habrán de llevarse, tarde o temprano, a pérdidas. Bancos como la Banca March, que presenta uno de los ratios de capital básico más fuertes de Europa, o los grandes bancos de nuestro sistema: BBVA, Santander, Popular o Sabadell, Bankinter; cajas como La Caixa, las cajas del País Vasco, la de Asturias, IberCaja, Unicaja entidades todas ellas, y algunas otras que no se citan que, aunque en algunos casos pueden haber cometido algunos de los errores de los que hablo en este libro, la realidad es que han demostrado cómo se puede navegar en la tormenta sabiendo llevar con seguridad la nave.

Ya he dicho que esta era una explicación muy generalista y está claro que en el sistema financiero se pueden encontrar buena parte de las culpas de esta crisis, pero no todas, pues es necesario repartir entre todos los actores del sistema y no buscar la excusa siempre en cargar las tintas sobre los en teoría más fuertes, a sabiendas de que las críticas a bancos y cajas siempre encuentran, en cualquier foro, una acogida favorable, por una parte, por aquello de identificar estas entidades con el poder y el dinero y por otra, porque muchos directivos de algunas entidades han cometido tal cantidad de fechorías que la opinión pública, y con razón, no las pasa por alto.

Y, ya desde el punto de vista de la gestión, cuando se han despreciado experiencias anteriores para obrar con la debida prudencia, cuando se ha pretendido que un organismo crezca muy por encima de lo que la naturaleza permite y cuando el despilfarro

y la extravagancia han suplido a los más elementales valores, la crisis no lo explica todo; o dicho de otra forma: es más que probable que la crisis sea el resultado más que la explicación y la excusa. Pero esto queda para otros momentos; ahora toca hablar de gestión y es lo que sigue en los siguientes capítulos.

