



knowsquare .

MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ

31 DE JULIO DE 2012

PIERDE LA BANCA

RESEÑA DEL LIBRO DE MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

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 hemos 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 sólo 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 sólo 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.

© Miguel Ángel González
© Know Square S.L.