



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

24 DE ABRIL DE 2009

ENRIQUE TITOS,
DIRECTOR DE TESORERÍA DE
BARCLAYS, SA

ENTREVISTA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

ENRIQUE TITOS

DIRECTOR DE TESORERIA DE BARCLAYS, SA

ENTREVISTA

Enrique trabaja en el grupo Barclays desde 1996, inicialmente como responsable de mercados del antiguo banco de inversiones BZW y posteriormente en la tesorería de Barclays en España y Europa. Desde 2004, es además responsable de las actividades de Seguros y Pensiones de Barclays en España y miembro del Comité Ejecutivo del grupo en España. Granadino, estudió Económicas y es PDG por el IESE en el año 2003, habiendo realizado cursos de educación ejecutiva en Kellogg School of Management (Northwestern University) de Chicago. A pesar de su vasta experiencia profesional – anterior a su paso por Barclays figuran diversas entidades financieras españolas- si destaco a Enrique por algo, y quizás por eso le traigo a estas páginas, es porque su perspectiva integral de la vida (familia, trabajo, aficiones, sociedad, valores) salen a la luz siempre que coincidimos, no esconde su opinión, y siempre te llevas una frase que sorprende: veamos si ahora consigo diez...

"Este es un país libre. La gente tiene derecho a enviarme cartas y yo tengo derecho a no abrirlas". William Faulkner

Enrique, han pasado dos años desde que se anunciaron los primeros síntomas evidentes de esta crisis. ¿Va a ser verdad lo que dice el tango de que 20 años no es nada, o eres de los que creen que ya hay síntomas de recuperación en el horizonte?

Hay que ampliar la base sostenible de demanda que ha descansado en exceso en el crédito y éste en una liquidez ficticia que han generado algunas valoraciones irreales. Esto no se consigue en poco tiempo y llevará un ajuste de capacidad productiva que deberíamos acompañar con políticas de demanda que amplíen la base de consumidores. Ello implica más y mejor educación, más solidaridad, una sociedad con menos diferencias y con más oportunidades, pero donde hay que mejorar la eficiencia.

¿Cómo ha cambiado tu día a día en Barclays? Por lo que conoces de tus colegas ¿Crees que es diferente en otras entidades financieras españolas?

La banca está en estado de transición hacia un modelo donde la materia prima de liquidez y capital que antes parecía ilimitada ahora ya constriñe las estrategias y el posicionamiento de cada entidad. Hay un foco en la sostenibilidad del negocio, dentro de los lógicos objetivos financieros. Es un terreno de oportunidades para los relativamente más eficientes para captar clientes y reconocimiento. Pero también para notar que ésta crisis transformará los productos que ofrecemos, la forma en la que lo hacemos y los canales. Creo que todos los bancos tienen reflexiones similares, si bien en cada caso depende de si se trata en entidades globales o locales, universales o con posicionamiento de nicho.

Imagino que todos los planes estratégicos se han ido al traste ¿Cómo afrontáis ahora el largo plazo?

El largo plazo pasa por el corto plazo y siempre debió ser así. No hay plan estratégico que valga si no tiene sólidas apoyaturas y a corto plazo drena recursos. Es un salto adelante demasiado arriesgado... A largo plazo los objetivos deben ser inmutables: mantener el reconocimiento y atracción de clientes, tener productos y servicios apreciados, tener los profesionales apropiados, y el retorno para el inversor viene como consecuencia. Creo que el largo plazo ahora es el corto, ya que con la dislocación de mercado y debilidad relativa de muchos participantes, hay auténticas oportunidades que se pueden presentar en cualquier momento. La clave es conocer las fortalezas relativas, observar e interpretar y tener un equipo de gestión apropiado.

Si los bancos centrales siguen comprando títulos calificados como AAA de ABS, RMBS... ¿Acabarán todos los banqueros de inversión siendo contratados por los bancos centrales para gestionar las carteras que en su día originaron?

Los mercados de compradores "naturales" se han cerrado quizá porque nunca existieron realmente, pero lo cierto es que los títulos emitidos están ahí, responden a una liquidez que recibió alguien que la gastó o la invirtió en otro bien. La tecnología financiera creó títulos con escasa probabilidad de impago bajo condiciones que ahora es evidente no se están dando, y inflación previa de precios inmobiliarios genera severas dudas respecto a la capacidad de pago de estos títulos. Creo que muchos de esos títulos no hay que gestionarlos, más bien hay que entenderlos, y es posible que no vuelvan nunca al mercado secundario, si es que éste alguna vez vuelve. Son más bien inversiones de una cartera a vencimiento y o bien las entidades más potentes tienen músculo financiero para aguantarlos en su balance o si no es el caso acabarán provocando la quiebra de las mismas, a menos que sean nacionalizadas. Los bancos centrales tienen una labor ímproba de cuidar el sistema financiero inyectando liquidez contra estos títulos pero al tiempo reconociendo el valor de mercado de los mismos para no arriesgar más de la cuenta los recursos del contribuyente. En cualquier caso, sí sería bueno que de esta crisis hubiera más proporcionalidad entre los medios a disposición de autoridades y el propio mercado, para que aquellos puedan regular y supervisar de forma efectiva a los bancos y entidades financieras.

Las empresas –pequeñas, medianas y grandes- parece que por primera vez hacen algo al mismo tiempo: quejarse de la falta de financiación de circulante y deuda a corto plazo por parte de las entidades financieras. ¿Cuál es tu perspectiva?

La financiación ha pasado de la época de la abundancia sin límite y sin precio a la casi ausencia total o a precio acorde con la escasez. Hay que distinguir entre financiación de circulante, que ha de restablecerse por el circuito bancario y la relación bilateral, y la financiación a largo, que pueden realizar entidades especializadas, *project finance*, o los mercados de capitales si no los propios bancos directamente. Esta la veo más problemática ya que creo hay mucha capacidad instalada, y salvo sectores concretos en general veo más “desapalancamiento”. La financiación a corto o de flujos de caja es fundamental para la supervivencia de las empresas, su relación con clientes y proveedores. Con frecuencia he visto que al darse por hecho, los empresarios valoran más la financiación para inversiones de crecimiento/ampliación, pero la de corto es la que mantiene a la empresa viva y le da licencia para crecer más adelante. La banca no haría su papel si no atiende este segmento porque literalmente le corta la línea de vida a la empresa.

¿Opinas que hay una forma distinta de gestionar, o, en cambio, la naturaleza humana es la que es y el futuro nos deparará más de lo mismo?

Creo en la gestión basada en principios, en la que todos ganan, y no en la que unos ganan tanto que a los otros no les queda nada. Creo que es difícil luchar contra la ambición personal y colectiva, pero creo que esta crisis nos da la oportunidad de darnos cuenta que el trabajo y el esfuerzo son necesarios, que el beneficio rápido tiene la parte negativa de la pérdida rápida, y que por tanto no sólo el retorno a corto plazo para el accionista es lo que cuenta. Hay que equilibrar corto y largo, aceptar las consecuencias de la sostenibilidad, que son ser más solidario e invertir mejor. El gran problema son las agendas personales, llámese de empresas, de naciones, o de personas. En función de cómo seamos capaces de afrontar esta crisis, saldremos reforzados o volveremos a cometer errores del pasado. Me temo que no tenemos memoria histórica colectiva suficiente para reconocer errores pasados y trazar paralelismos con la situación actual, y me gustaría pensar que los líderes que nos gobiernan tendrán la visión trascendente de las consecuencias de sus acciones y omisiones. No obstante, creo más en el "yo" de cada uno, en la capacidad de transformar transformándose.

¿Qué aspectos positivos y negativos destacas en relación con la responsabilidad de los políticos en el proceso de incubación, crecimiento y desarrollo de este proceso de recesión?

En general son víctimas de su propia incompetencia. ¿Cómo se crea hoy un líder político? ¿Qué relación tiene el medio que le rodea? ¿A quién elige como colaboradores? ¿Tiene una agenda de país o global? ¿Cómo pensaron que el mundo podía estar globalizado y cuasi desregulado y gestionado por políticos reelegidos cada cuatro años en muchas ocasiones? Fallaron los líderes, pero también fallaron los electores, y éstos a su vez fallaron por falta de información veraz, falta de sentido de la responsabilidad, ausencia de autocrítica, indolencia. En fin es un fallo colectivo de las personas, y todos tenemos que resolverlo, pero hay que empezar por los que tienen la responsabilidad de gobierno. Creo que hay líderes políticos admirables, algunos silenciosos y anónimos, que están haciendo lo posible por mejorar la calidad de vida de sus poblaciones. Los líderes políticos y de opinión, líderes sociales y empresarios tienen que hacer un pacto para salir de la recesión y entrar en un mundo de recuperación donde no cometamos los errores de los últimos 15 años.

Como padre de familia ¿Te preguntan tus hijos sobre la crisis? ¿Qué mensajes les está trasladando esta situación?

Creo que la sensibilidad social de lo que en realidad está pasando es difícil transmitirla por la palabra y los medios de comunicación no son rigurosos, ni por supuesto unánimes en las causas subyacentes de la crisis. Creo que se centran más en las consecuencias y en ausencia de alternativas fáciles de salida crean un sentimiento de miedo, de desconfianza y hasta de rechazo y pasotismo. Hablo con mis hijos de la crisis, pero ellos aún no perciben ésta como su crisis. Una crisis como una euforia es una vivencia y si no la experimentas en propia carne, por ejemplo a través de un matrimonio en paro y con restricción de gasto, es relativamente difícil que los hijos realmente lo noten. El mensaje está muy claro para mí: no hay futuro y opciones sin esfuerzo y trabajo, y hay tiempo en la vida para todo, trabajo y diversión. Además, más vale un mundo donde nos ayudemos entre todos que donde tú seas el primero a costa de empujar a otros

Desde Know Square venimos promulgando desde hace meses la necesidad de una Responsabilidad Social Individual, más allá de la RSC, necesaria pero claramente insuficiente. ¿Percibes algún cambio en la comunidad financiera o directiva en general a este respecto?

Es una elección individual y valiente, y aún hay todavía una preferencia por el convencionalismo/seguidismo. Con frecuencia he escuchado que yo haría esto o lo otro, pero no lo hago porque iría en contra de lo que piensa mi jefe... Y así sigue la pirámide, llegando al máximo dirigente que también es elegido por un consejo formado por representantes de los accionistas que también obedecen a intereses particulares o fiduciarios. La verdad es que conozco más bien pocos casos de consistencia y fortaleza moral para defender por encima de todo las propias creencias, y que éstas estén ancladas en una base sólida de principios, pero creo que la crisis nos ofrece una magnífica oportunidad de reflexión y cambio para mejor.

¿Puedes sugerir tres consejos para ayudarnos a definir un nuevo modelo de gestión, que nos sirva para tiempos de crisis, pero que sobre todo evite que volvamos a caer tan bajo como hemos llegado en ésta que nos ocupa?

Uno, no hagas para otro lo que no harías para ti, piensa y actúa colaborativamente, suma y no restes. Dos, piensa en el valor real de lo que estás haciendo cada día y reconvértete si no te satisface, transfórmate, sé como el agua. Tres, actúa pensando por este orden en: clientes, empleados y accionistas. Quién compra lo que fabricamos o vendemos, cómo lo hacemos, cuál es la satisfacción que nos da el trabajo y los resultados. Reglas que cambiando el sujeto valen no sólo para una empresa, sino para un Estado y para aplicarlo a cada uno como Persona.