

RODRIGO DE RATO

HASTA AQUÍ HEMOS LLEGADO



Hasta aquí hemos llegado

Rodrigo de Rato

© Rodrigo de Rato Figaredo y Alicia González Vicente, 2023

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: junio de 2023

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2023
Edicions Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Depósito legal: B. 9.943-2023
ISBN: 978-84-1100-177-9



ÍNDICE

Capítulo 1.	11
Capítulo 2.	31
Capítulo 3.	59
Capítulo 4.	71
Capítulo 5.	87
Capítulo 6.	103
Capítulo 7.	121
Capítulo 8.	143
Capítulo 9.	159
Capítulo 10.	169
Capítulo 11.	189
Capítulo 12.	213
Capítulo 13.	227
Capítulo 14.	253
Epílogo: Aceptar	259
Índice onomástico	265

CAPÍTULO 1

«Mala suerte o buena suerte, ¿quién sabe?»,
dijo el anciano labrador.

Proverbio oriental

La mañana del viernes 29 de enero de 2010 recogí, como cada día, poco después de las ocho de la mañana a mi hija Ana para acompañarla a la parada de su ruta al colegio, en la plaza de los Sagrados Corazones de Madrid. Supongo que todos los padres recordamos con añoranza esta experiencia de llevar a nuestros hijos al colegio cuando aún nos dejan hacerlo. Un placer de la vida que nadie te anuncia y que desaparece antes de lo que a uno le gustaría. Diez minutos después, entré en la iglesia que está al otro lado de la plaza. La tarde anterior había sido elegido presidente de Caja Madrid por unanimidad y pensaba que tenía que hacer algo especial que marcara ese momento que tanto había deseado. Rezar me pareció una buena idea. Puestos a ser religiosos, quizás debería haber pensado en una cita de santa Teresa en la que advierte que «se derraman más lágrimas por las plegarias atendidas que por las no atendidas», pero en aquel momento lo ignoré y me dije: «¿Por qué va a salir algo mal?».

Hacia las 8:45 llegué al imponente garaje de la torre inclinada de Caja Madrid en la plaza de Castilla. Tomé el ascensor de presidencia, directo a la planta 13, y cuando se

abrieron las puertas recorrí los pasillos de techos muy altos, grandes puertas de magnífica madera y una increíble colección de pintura contemporánea española —a la que se añadía un cuadro nuevo cada año— que hoy, por suerte, sigue perteneciendo a la Fundación Caja Madrid. Desde la primera vez que estuve en aquellas oficinas visitando a mi antecesor, Miguel Blesa, pocas semanas antes, la planta noble de la entidad me recordaba a los lujosos hoteles asiáticos a los que había viajado como director gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI) en los últimos años.

Mi despacho era inmenso, estaba formado por tres estancias consecutivas y tenía unas vistas apabullantes del paseo de la Castellana. Pocas semanas después, en una visita que me hizo el expresidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Paul Volcker, que entonces representaba a un fondo de alto riesgo estadounidense, dijo al verlo: «Not bad for a coop» («No está mal para ser una cooperativa»). Pero Caja Madrid era más que una cooperativa de crédito, acababa de cumplir trescientos años de historia como Monte de Piedad, lo que la convertía en la entidad de crédito más antigua de España. En 2010 dominaba el mejor mercado bancario, el de Madrid, que era el más rentable del país.

En aquel momento, Caja Madrid era la cuarta entidad financiera española. Era una cooperativa en el sentido de que no tenía accionistas, aunque sí tenía dueños: los impositores. Estos elegían a los órganos de gobierno de la entidad, que tenía carácter privado aun estando sujeta al derecho público y cuya Asamblea General se elegía según las reglas fijadas por la Ley Estatal de Cajas y las normas autonómicas, que establecían representación parlamentaria regional y municipal entre sus componentes.

Caja Madrid estaba supervisada por el Banco de España pero dependía de la Comunidad de Madrid, que estuvo gobernada entre 1983 y 1995 por el PSOE y desde entonces por el PP, una alternancia de Gobierno como la que vivieron las cajas del resto de España, salvo en Cataluña y País Vasco, cuyas Haciendas han estado casi siempre en manos de partidos nacionalistas. Ese modelo establecía una sustancial diferencia con los bancos, que solo estaban supervisados por el Banco de España. La entrada de las comunidades autónomas en los órganos de gobierno de las cajas había sido ideada por el todopoderoso PSOE de la primera legislatura de Felipe González (1982-1986). Su ponente en la discusión parlamentaria fue Manuel Chaves, antes de irse a Andalucía para sustituir como candidato socialista a la presidencia de la Junta a José Rodríguez de la Borbolla, quien respondía a las críticas sobre la politización de las cajas afirmando que «el poder tenía que cambiar de manos». Y cambió.

A mi antecesor le había hecho la guerra en persona la presidenta de la Comunidad de Madrid de entonces, Esperanza Aguirre. En los últimos veinte años la entidad solo había tenido dos presidentes: Jaime Terceiro (1988-1996), buen amigo del que fuera el primer presidente de la Comunidad de Madrid entre 1985 y 1993, Joaquín Leguina, y Miguel Blesa (1996-2010), buen amigo de José María Aznar. Caja Madrid había comenzado pocos años antes de mi llegada una tímida expansión internacional en Miami y en México, a través de entidades compradas a precios caros. También estaba presente desde hacía mucho tiempo en La Habana, aunque la alianza estratégicamente más importante era la que mantenía con la aseguradora MAPFRE.

También participó en los años noventa en el proceso de privatizaciones, principalmente tomando una participación en Iberia y otra en Endesa, donde obtuvo una considerable plusvalía cuando se produjo la opa de la italiana Enel sobre la eléctrica española, en abril de 2007. Las decisiones de Blesa sobre el destino de esa plusvalía fueron la fuente de sus desavenencias con Esperanza Aguirre. La reinversión de este cuantioso beneficio no había sido muy eficiente, en mi opinión. Pero no cabe duda de que sus equipos eran profesionales que competían en pie de igualdad con cualquiera de los bancos privados. Mi predecesor había iniciado en 2007 un saneamiento de la deuda hipotecaria para corregir una expansión desmedida realizada en los años anteriores, no muy distinta por cierto a la del conjunto del sector. Los controles internos eran buenos, funcionaba como todas las entidades grandes con modelos de riesgo supervisados por el Banco de España, que mantenía trabajando dentro de la entidad a un equipo fijo de dieciséis personas.

Mi primer día de trabajo fue inevitablemente de reuniones con el equipo directivo. Además de la caja propiamente dicha, la presidencia de Caja Madrid implicaba la presidencia de Cibeles, una sociedad *holding* de las participaciones industriales de la entidad, creada con la intención de sacarla a bolsa. Pero la crisis financiera internacional de 2008 frenó estos planes. La organización de Cibeles seguía el modelo de Criteria, la sociedad de inversiones de La Caixa, donde además yo había sido consejero. Como presidente, también era responsable de la obra social, la segunda de España y la primera en recuperación del patrimonio histórico-artístico de toda Europa. La Fundación Caja Madrid era la receptora de la mayoría de los dividendos de la enti-

dad. En la debacle de las cajas españolas, entre muchas otras cosas, se ha olvidado que el conjunto de sus obras sociales representaba en 2010 el segundo mayor esfuerzo en inversión social del mundo, solo por detrás de la Fundación Bill y Melinda Gates.

Como el resto de las cajas de ahorros, Caja Madrid mantenía muchos convenios con la comunidad autónoma para financiar proyectos territoriales de todo tipo, con más o menos sentido económico, líneas de crédito privilegiadas a favor de colectivos concretos, e históricamente siempre facilitaron la financiación para el acceso a la vivienda familiar sin contar con patrimonio previo, así como a pequeñas empresas y a proyectos culturales de carácter local y regional. En una de las reuniones del G7 de 2007, recuerdo que desde el FMI yo urgía al entonces ministro de Economía alemán, el socialdemócrata Peer Steinbrück, a someter a las cajas alemanas a la competencia, pero él nos respondió: «Nuestras cajas de ahorros son proyectos políticos, no financieros». En Alemania las cajas de ahorros se mantienen todavía a día de hoy.

Las cajas de ahorros españolas eran muy poderosas en términos de mercado, representando el 50% del negocio financiero español. En ese momento, mantenían una sana competencia con los bancos, lo que redundaba en una clara venta para los consumidores: había más oferta, créditos más baratos y una notable bonificación del ahorro. De hecho, los bancos llevaban años quejándose de esa competencia, alegando que las cajas no tenían que pagar dividendos a los accionistas. La crisis les iba a dar la oportunidad de acabar con ellas, lamentablemente con el aplauso general de la sociedad.

Ese primer fin de semana, mis colaboradores no me presentaron ningún plan estratégico suponiendo, por un lado, que yo les diría por dónde quería ir, al haber sido respaldado tanto por el Gobierno socialista de la nación como por el del PP en la Comunidad de Madrid. En ese momento, el consejo de administración de la entidad tampoco contaba con nada parecido a un plan a cinco años. La sensación generalizada era que Caja Madrid no tenía problemas irresolubles, que sus dificultades no eran muy diferentes de las del sector en su conjunto: aumento de la morosidad como consecuencia del ciclo económico, exceso de capacidad y la concentración del riesgo en el sector inmobiliario.

La expansión del crédito en el conjunto de la economía española se había duplicado en términos nominales en menos de siete años. Con el cambio de ciclo, la morosidad había empezado a explotar en 2007 y 2008, ya que venía de unas tasas históricamente muy bajas, de alrededor del 2 %. En 2010 la morosidad del sector de las cajas era todavía ligeramente menor que la de los bancos.

Pero no se trataba solo de un problema de crédito hipotecario, que lo era, también suponía un problema de consumo. En 2008 el déficit de ahorro de la economía española era el mayor de la OCDE —la organización que agrupa a las economías más desarrolladas— al situarse en el 9 % del PIB. Cabe recordar que, a su llegada al Gobierno, en diciembre de 2011, el PP afloró un 9 % de déficit público.

Mi antecesor, Miguel Blesa, me había comentado en el año 2003 que el 30 % de todas las hipotecas de Caja Madrid se habían concedido en los cuatro años anteriores a esa fecha, muchas de ellas a inmigrantes llegados desde finales de

los años noventa a España. Este colectivo tenía en 2010 índices de morosidad superiores al 20 %, ligados sin duda a la tasa de paro que se había disparado desde 2008 y había golpeado con dureza a este grupo de personas.

Sin embargo, como he dicho, Caja Madrid tenía un eficiente plan de control de la morosidad en marcha, con seguimiento diario de los indicadores. En la fusión que iba a producirse durante mi mandato pude comprobar que este era, además, de los mejores del sector. A su vez, la política de refinanciaciones y ejecuciones en Caja Madrid era renegociar las condiciones y no llevar a nadie al desahucio si el cliente podía pagar trescientos euros mensuales de la hipoteca, una medida que yo mantuve.

La elevada exposición al sector inmobiliario no se acababa en las hipotecas. Los promotores inmobiliarios eran clientes de todos los bancos y el sector llegó a representar el equivalente al 12 % del PIB, similar al peso que tiene el turismo en la economía. El desplome de este negocio era un problema gravísimo para todos, que reducía, por un lado, el beneficio proporcionado por los promotores y, por otro, el volumen de negocio y el aumento de la morosidad.

En 2010 el sector aún representaba el 10 % del PIB. Sin embargo, Caja Madrid no tenía participaciones en empresas inmobiliarias, otra diferencia con la mayoría de las cajas. La alianza con MAPFRE era la búsqueda acertada de otro tipo de negocio financiero, rentable y líquido. Pero era una relación que acababa de empezar. Otra fuente de ingresos podrían ser las participaciones industriales, de las que la más importante en 2010 era la de Iberia, que estaba en plena fusión paritaria con British Airways. La aerolínea española suponía, y supone, un negocio esencial para la Comunidad

de Madrid, especialmente en lo que respecta al aeropuerto de Barajas, razones suficientes para descartar la opción de su venta a corto plazo.

En resumen, el camino para aumentar la rentabilidad de Caja Madrid era cambiar su relación con los clientes y pasar de ofrecerles hipotecas y la gestión de nóminas y recibos a ofrecerles seguros y fondos de inversión. Una transformación nada fácil y muchos menos de carácter inmediato. Es más, en 2020 la entidad todavía no lo había conseguido cuando fue absorbida por La Caixa.

Poner en valor las plusvalías ocultas de la entidad, vendiendo parte de su capital, sí podía ser factible en un plazo próximo. Por ello yo creía que sacar a bolsa Caja Madrid era la mejor opción, pero la ley entonces no lo permitía. En todo caso se aproximaba un entorno difícil. Yo le había pedido a Miguel Blesa que, dentro del margen que le proporcionaba la ley, aumentara las provisiones al cierre contable de 2009, algo que hizo en unos ochocientos millones de euros, una cifra que palidecería con lo que tuvimos que hacer los siguientes años.

La idea de la fusión de las cajas estaba en boca de todos para reducir el gran número de entidades, que superaban entonces las cuarenta. Caja Castilla-La Mancha había sido intervenida el año anterior y vendida con un programa de protección de activos, un plan de ayudas públicas, a Cajasur. Caja Madrid era el centro de atención de cara a posibles fusiones en aquel inicio de 2010.

Las cajas, además de entidades de crédito, eran, como ya he mencionado, una herramienta política para las comunidades autónomas. Eso explicaba que no se hubieran producido fusiones interregionales, porque nadie quería

ceder poder en su territorio. Es más, en 2009 el propio Banco de España animó a la fusión de las cajas catalanas —Caixa Terrassa, Caixa Sabadell y Caixa Manlleu, primero, y luego Caixa Catalunya, Caixa Tarragona y Caixa Manresa—, lo cual evidenciaba que no había voluntad política de llevarlas a cabo. Este precedente, además, debilitó la autoridad del regulador, el Banco de España, cuando quiso hacer otra cosa en el resto del país. Galicia, Castilla y León, la Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía querían conservar sus cajas sin que ni unos ni otros atendieran a lo que era la madre de todos sus problemas: la falta generalizada de capital en el principio de una crisis financiera y de crédito. En ese contexto absorber pérdidas resultaría clave, algo que solo podría hacer el capital, público o privado.

Las cajas no tenían socios, pero sí capital, que provenía de la parte de los beneficios que no se distribuía a sus respectivas obras sociales. A ese fin se dedicaba el grueso de los gastos de las entidades, junto a los regalos que se otorgaban a la Asamblea de Impositores, que se reunía una vez al año. Entre los miembros de nuestra asamblea había futuros presidentes del Gobierno, alcaldes y presidentes autonómicos. Aunque llamativos, la cuantía de los regalos era insignificante en un balance de 180.000 millones de euros y, desde luego, esos regalos no podían rivalizar con los que los bancos agasajaban a la mayoría de los periodistas que asistían a sus juntas generales, sin contar con un acceso al crédito en muy buenas condiciones.

Al llegar a la entidad me encontré que en Caja Madrid había cuatro directores generales. Uno de ellos, Juan Astorqui, responsable de Comunicación, me pre-

sentó su dimisión en mi primera semana en la entidad, por considerar que su trabajo había estado muy ligado a la persona de Blesa en la dura batalla por su relevo con la Comunidad de Madrid. Ciertamente fue dura y lo comprendí.

Es verdad que mi nombramiento había sido fruto de un raro consenso entre José Luis Rodríguez Zapatero y Mariano Rajoy, unidos en la batalla para evitar que Ignacio González, a la sazón vicepresidente del Gobierno de Esperanza Aguirre y entonces su mano derecha, llegara a ocupar la presidencia de la entidad, pese a que González tenía un acuerdo con el PSOE madrileño. Claramente, Rajoy consideraba al vicepresidente madrileño un enemigo interno al que no quería ver manejando Caja Madrid. Por su parte, las relaciones entre Rodríguez Zapatero y Tomás Gómez, secretario general de los socialistas madrileños, tampoco eran buenas. Hubo siempre la sensación generalizada de que en la solución a los problemas de las cajas catalanas en 2009 —la fusión entre entidades pertenecientes únicamente a la misma comunidad autónoma—, los mandamases nacionales de PSOE y PP se habían repartido lo que resultarían ser las megacajas regionales, encargándole al Banco de España solo la ejecución de sus acuerdos. No puedo asegurarlo. Pero sí que ni uno ni otro, ni siquiera el regulador, me dijeron qué esperaban de mí cuando llegué a la entidad. Después sí lo hicieron. Tampoco sé si en aquellos momentos alguno de ellos tenía claro qué hacer con el sector.

Yo era muy consciente del enfrentamiento entre Esperanza Aguirre y Mariano Rajoy. La primera se llevó tal berriñche cuando González no logró su elección en Caja Ma-

drid que llegó a hablar incluso de dimitir. Después se le pasó y me llenó el consejo de algunos de sus fieles. Dentro del PP, ella era la voz más fuerte y crítica a Mariano y había llegado a su punto álgido en el congreso de Valencia de 2008, después de la segunda derrota electoral de Rajoy frente a Zapatero.

Desde mi vuelta de Washington, yo me había mantenido al margen de las peleas internas del PP. Caja Madrid había sido uno de los campos de batalla en el partido por el supuesto poder fáctico que se podía ejercer desde su presidencia. Aguirre quería controlar ese poder, Rajoy no, pero tampoco quería que estuviera en sus manos. Pese a la proximidad de Blesa con José María Aznar, y de este con Aguirre, la pelea por el relevo en la presidencia ocultaba otros motivos. Durante la opa sobre Endesa en 2006, Esperanza se situó sorprendentemente del lado de Acciona y de la italiana Enel y fue ahí cuando se rompieron las relaciones entre Aguirre y Blesa, que no siguió sus órdenes de vender la participación de Caja Madrid en Endesa a Acciona. De ahí surgió un enfrentamiento escandaloso por dominar una institución de crédito por parte del poder político. El Banco de España quería evitar un excesivo control político, lo que coincidía con la posición de Rajoy, que se había opuesto a la opa sobre Endesa. Ahí es donde aparezo yo.

Desde 1996, Caja Madrid venía siendo gobernada por una alianza *de facto* entre el PP y Comisiones Obreras de Madrid que había establecido Rodolfo Martín Villa con su proverbial habilidad, manteniendo una relativa conexión con el PSOE madrileño, que tradicionalmente no estaba alineado con Ferraz. Como se puede observar, las cajas de

ahorros eran un mosaico maquiavélico de todos los enfrentamientos posibles, regionales y nacionales.

Es necesario advertir que estos juegos de florete tuvieron pocas consecuencias en la política financiera y crediticia de la entidad, decidida por el comité de dirección de la caja, no por su consejo de administración. Los créditos a partidos políticos, sindicatos o patronales estaban muy restringidos por las normas internas, igual que a medios de comunicación. Cosa distinta eran las campañas de publicidad, donde ahí sí había para todos. Mi opinión es que los abultados préstamos de todo tipo que se habían concedido en los últimos años lo habían sido siguiendo criterios profesionales, similares a los del resto del sector.

Luis de Guindos, que había sido secretario de Estado de Economía conmigo y que luego sería ministro en el Gobierno de Mariano Rajoy, me comentó en 2013 que Caixa Catalunya concedía préstamos hipotecarios «con el carnet del PSOE en la boca, pero no vamos a hacer nada porque la queremos vender». Siempre esa incursión de la política en las finanzas.

La obra social permitía otros márgenes y ahí los equilibrios políticos funcionaban a la perfección, la financiación a las fundaciones de los partidos era proporcional a su representación en la Asamblea de Madrid, pero eso no impedía una labor cultural y social muy intensa. La obra social de Caja Madrid estaba dirigida a mi llegada por Rafael Spottorno, antiguo jefe de la Casa Real. Ninguna caja tenía al frente de su obra social a alguien de ese relieve para dar garantía de su buen hacer. De hecho, entre su equipo estaba quien luego sería ministro de Cultura con Pedro Sánchez de presidente, José Guirao. Determinadas políticas, como la denominada

Hipoteca Joven, en unas condiciones mucho mejores que cualquiera de las del mercado y escasa rentabilidad para la entidad, eran, desde luego, peajes que seguían las indicaciones de la Comunidad de Madrid. Pero en los cargos profesionales no había parcelas políticas, los consejeros no tenían ni despacho ni personal de apoyo de ningún tipo. Sí había una pléyade de empresas propiedad de la caja en cuyos consejos se sentaban personas próximas a los grupos de la Asamblea, pero sin capacidad de gestión alguna, pues sus responsables de negocio eran elegidos por el comité de dirección de la caja.

La Asamblea General de Caja Madrid era la representación de los impositores, los dueños de la caja, según la Ley Orgánica de las Cajas de Ahorros de 1985, y actuaba como tal hasta que hubo otros dueños. En la Asamblea General además de impositores había representantes del Parlamento autonómico, de ayuntamientos y de entes sociales, según lo establecido por la ley de cajas. Sorprendentemente, en 2018 los grupos parlamentarios en el Congreso juzgaron a estas entidades de ahorro como si ellos no tuvieran nada que ver ni con su desempeño ni con el diseño de sus órganos. Al más puro estilo del capitán Renault en *Casa blanca*.

La cuestión era trasladar esa realidad al mundo ultracompetitivo de las finanzas modernas, dominado por su capitalismo extremo y especulativo. Especialmente, a los cambios regulatorios que siguieron a la peor crisis financiera desde 1929, los denominados acuerdos de Basilea III, normas pactadas por los reguladores bancarios mundiales para definir qué porcentaje de recursos propios debían reservar las entidades bancarias para hacer frente a posibles riesgos.

El G20 de 2008, acertadamente, identificó el aumento de capital como la exigencia número uno de la crisis financiera. Hasta entonces, los acuerdos de Basilea II exigían a las entidades un capital mínimo del 2 % de los activos, entre los que incluía las obligaciones preferentes. La evolución de la crisis financiera demostró que ese porcentaje era insuficiente y el acuerdo saltó por los aires. En 2011, el Gobierno español cifró ese capital en un 8 % para el conjunto del sector y del 10 % para las cajas que no tenían accionistas privados. Ningún país de la OCDE siguió un camino tan exigente.

Sin embargo, el problema de las cajas españolas no era la politización de sus órganos de gobierno. Por lo que se refiere a la profesionalidad de sus directivos, nombrados con el visto bueno siempre del Banco de España, habría de todo, como en el conjunto del sector. El problema era otro.

Todos sabíamos que tanto para las cajas como para los bancos el problema estaba en su capital, sobre todo en su capacidad de conseguir capital en el futuro inmediato conforme el aumento de la morosidad fuera produciendo pérdidas en la cuenta de resultados. El Santander, líder del mercado, planteó en 2007 una gran ampliación de capital que redujo su valor hasta los cuatro euros por acción, precio del que nunca se ha recuperado. La banca privada española en esas fechas demandó al mercado 130.000 millones de euros en nuevas ampliaciones de capital, que diluyeron brutalmente el peso de sus accionistas anteriores. Nunca se han recuperado de la pérdida de confianza que ello provocó. Durante años ningún analista serio aconsejaba invertir en bancos españoles.

La ley de cajas de 1985 no preveía la entrada de capital de terceros mediante la emisión de acciones. Al parecer en

2008, inmediatamente después de las elecciones generales, el gobernador del Banco de España, Miguel Ángel Fernández Ordóñez, había propuesto al PP, otra vez en la oposición, una nueva legislación que contemplara su posible privatización. Según esta versión, el PP habría aceptado el acuerdo, pero fue vetado por el entonces vicepresidente del Gobierno, Pedro Solbes. Fue la última oportunidad de realizar una reestructuración ordenada del sector bancario español. A partir de ahí, todo lo demás fue más o menos inevitable: cataratas de pérdidas conforme se agudizaba la crisis económica sin que las cajas tuvieran acceso a nuevo capital.

Pero eso no fue todo. Por aquellas fechas yo trabajaba para un banco de inversión internacional, Lazard, y en esa condición visité al vicepresidente Solbes, con el objetivo de ofrecerle nuestra experiencia en otros países, Suiza o Suecia entre otros, para crear un banco malo en España. El ciclo inmobiliario no coincide con el ciclo bancario, el primero es mucho más lento tanto para subir como para bajar. Varios países, por un camino o por otro, habían ido sacando de los balances bancarios los activos inmobiliarios para sanear las entidades. Era, sin duda, un tema delicado en el que el precio de transferencia resultaba clave para evitar un rescate encubierto a costa del contribuyente. Sin embargo, el vicepresidente económico del país de la OCDE con mayor déficit exterior, en gran parte relacionado con el sector inmobiliario, no aceptó mi oferta ni ninguna otra para crear ese fondo de reestructuración de los activos financieros, es decir, lo que se conoce como un banco malo.

Fue la Comisión Europea quien impuso la creación del banco malo en 2012, cuando ya era todo demasiado tarde.

¿Por qué el Gobierno del PSOE, entre 2008 y 2011, y el del PP, en 2011 y 2012, se negaron a crear un banco malo? Lo cierto es que las dos grandes entidades del país, Santander y BBVA, eran totalmente contrarios a crear ese fondo, bajo el argumento de que perjudicaba su imagen en los mercados internacionales. Ahí radicaba el verdadero poder.

Mi opinión, entonces y ahora, es que su objetivo real era someter al mercado bancario doméstico a un castigo muy duro que solo ellos, con ingresos en el exterior, podrían aguantar. Vista la evolución de sus cotizaciones desde entonces, no creo que sus accionistas estén de acuerdo con ese análisis. Había más gente a favor de crear un banco malo, incluso dentro de esos bancos, aunque nadie quería significarse. La larga mano de los dos grandes del sector llegaba desde luego al Banco de España, que increíblemente no se pronunciaba sobre una cuestión tan importante.

Me llamó mucho la atención que, en el debate televisivo entre los candidatos a las elecciones de 2011, Mariano Rajoy y Alfredo Pérez Rubalcaba, el primero —fiel a su estilo— no concretaba nada sobre el saneamiento bancario, pese a las presiones del segundo, hasta que el popular afirmó rotundamente que si llegaba al Gobierno no habría un banco malo. «Caray —pensé al escucharlo—, lo que mandan Emilio y Paco», en referencia a Emilio Botín, presidente del Santander, y Francisco González, del BBVA.

Alemania, Bélgica y los Países Bajos habían saneado sus sectores bancarios en 2008 y 2009 sin que la Comisión Europea dijera nada ni pusiera objeciones a las ayudas de Estado. Recuerdo que en aquella época le comenté a un compañero en Lazard, Pedro Pasquin, que era un gran error no acometer las reformas cuando las hacían los alemanes por-

que en ese momento valía cualquier ayuda de Estado. Una apreciación que era válida entonces y lo sigue siendo ahora.

Por desgracia, en 2008 el Gobierno estaba centrado en presumir de tener el mejor banco supervisor y el sistema bancario más saneado del mundo. Unas presunciones que nos costaron el peor manejo de la crisis financiera de toda la zona euro.