

Nicolás Menéndez Sarriés



# Bankia

## CONFIDENCIAL

CRÓNICA SECRETA DEL AUGE  
Y CAÍDA DE BANKIA

LA VERDADERA HISTORIA DETRÁS DEL MAYOR  
RESCATE FINANCIERO DE LA HISTORIA DE ESPAÑA

DEUSTO

# **Bankia confidencial**

Crónica secreta del auge  
y caída de Bankia

**NICOLÁS MENÉNDEZ SARRIÉS**



EDICIONES DEUSTO

© 2015 Nicolás Menéndez

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2015

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Diseño de cubierta: microbiogentleman.com

Imagen de cubierta: © Christopher T Stein - Getty Images

ISBN: 978-84-234-2177-0

Depósito legal: B. 21.046-2015

Primera edición: octubre de 2015

Preimpresión: Medium Preimpresió

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

---

<b>Introducción</b> . . . . .	13
<b>1. La intervención</b> . . . . .	21
<b>2. Caja Madrid: el origen de todo</b> . . . . .	88
<b>3. Llega la democracia a la Caja</b> . . . . .	98
<b>4. La era <i>terceiro</i> (1988-1996)</b> . . . . .	104
<b>5. Los años de Blesa (1996-2009)</b> . . . . .	113
<b>6. La burbuja inmobiliaria</b> . . . . .	143
<b>7. Estalla la burbuja</b> . . . . .	158
<b>8. La llegada de Rato</b> . . . . .	179
<b>9. La fusión de siete cajas y el nacimiento de BFA-Bankia</b> . . . . .	190
<b>10. La salida a bolsa y la segunda recesión</b> . . . . .	205
<b>11. Negociación de un plan de rescate</b> . . . . .	225
<b>Bonus track</b> . . . . .	245
<b>Agradecimientos</b> . . . . .	253

## La intervención

La noche en que le iban a forzar a dimitir de la presidencia de Bankia para que la entidad pudiera recibir una millonaria inyección de dinero público, Rodrigo Rato se reunía por segunda vez durante ese fin de semana con el ministro de Economía, Luis de Guindos, y los tres principales banqueros españoles. Fue entonces, tras esa reunión del 6 de mayo de 2012 en el Ministerio de Economía, rodeado de quien fuera su antiguo secretario de Estado, de Emilio Botín (Banco Santander), Francisco González (BBVA) e Isidro Fainé (Caixabank), cuando comprendió por fin que precisamente él era el problema. No se trataba de unos cientos de millones más o menos, ni de si el rescate económico que necesitaba la entidad habría de ser en forma de capital público, bonos convertibles o algún otro tipo de compleja ayuda financiera. No. El obstáculo para salvar a Bankia era él y todo lo que representaba. Así que se tendría que ir.

Rato había llegado a las nueve de la noche a la reunión, una cena informal y secreta en el despacho del flamante titular de la cartera de Economía —apenas llevaba cinco meses en el puesto— en su sede del paseo de la Castellana, con la intención de seguir debatiendo sobre las grandes cifras del plan de saneamiento que él y su equipo habían presentado ese pasado viernes 4 de mayo ante la urgencia de las autoridades (Banco de España y Ministe-

rio de Economía). Ese mismo viernes, Bankia había presentado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) sus cuentas anuales referentes al ejercicio 2011, y lo había hecho sin el preceptivo informe de auditoría. Un hecho de verdad poco habitual, y más aún en un sector tan regulado como el financiero. Había habido problemas con la firma auditora Deloitte aunque, tal y como había informado el todavía presidente al Consejo de Administración, estaban a punto de solucionarse. La presentación de unas cuentas sin el visto bueno del auditor, aun a pesar de reflejar 305 millones de euros de resultado positivo, dejaban a la entidad, y por lo tanto a su máximo ejecutivo, en una inusual posición de fragilidad.

Ese fin de semana, De Guindos ya había convocado, telefoneándoles uno a uno, una primera reunión con los cuatro principales banqueros. No habría ningún representante del Banco de España. La tradición dice que el Gobierno y el supervisor financiero se reúnen como mínimo una vez cada quince días, pero en esta ocasión no estaban invitados. «El viernes a las 21.00 horas en mi despacho.» Sin actas ni documentos oficiales, el encuentro se celebraba, en teoría, para darles a conocer más detalles sobre su intención ya anunciada de aprobar un segundo decreto de saneamiento del sistema financiero, que daría continuidad al impulsado en febrero. Creía el ministro que el primer decreto no había sido lo bastante realista (pesimista) respecto a las posibles pérdidas latentes y no reconocidas aún en las carteras inmobiliarias del sistema financiero. En su opinión habría que ir más allá para aflorarlas todas, y habría, por tanto, que provisionar<sup>1</sup> y sanear tanto los activos tóxicos como los sanos. Los grandes banqueros también traían sus propios temas en agenda, como eran el de que consideraban un injusto tratamiento el que sufrían los bancos españoles por los activos ponderados por riesgo (aquellos que han de ser calificados con algún tipo de riesgo) y el de la posibilidad de realizar un futuro test de estrés al conjunto del sistema financiero europeo.

1. En el argot bancario, provisionar es atesorar una cantidad de dinero con la finalidad de cubrir alguna obligación futura (una pérdida contable, por ejemplo).

Rato albergaba aún la concreta esperanza de que el Gobierno se decidiera a dar luz verde por fin a un «banco malo» —siguiendo el modelo alemán— en el que cajas y bancos pudieran colocar sus activos inmobiliarios tóxicos. Era una idea que entendía que compartía el ministro De Guindos —así lo había explicitado en sus artículos de prensa antes de ser nombrado—, aunque en el discurso de investidura, y después en repetidas ocasiones, el presidente Mariano Rajoy había descartado de forma radical tal posibilidad. En seguida, la reunión derivaba hacia el tema Bankia. «En los mercados internacionales, al parecer, salía el nombre de Bankia con más frecuencia que ningún otro banco, como una entidad sistémica», recordaba el presidente de Caixabank, Isidro Fainé, en su declaración judicial sobre aquel día concreto. El encuentro duró apenas hora y media. Había que continuar y profundizar en los números, así que se celebraría una segunda reunión el domingo por la noche.

El plan que Rato había enviado a las autoridades el 4 de mayo, en esencia, suponía un «saneamiento anticipado» en el balance del banco de más de 9.600 millones, que financiaría con la inyección de un nuevo préstamo público de alrededor de 7.000 millones de euros que se sumarían a los 4.465 millones que ya había puesto el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) en 2010. El plan se completaría con la conversión en accionistas de aquellos inversores minoristas atrapados por entonces en las participaciones preferentes y con una reducción del tamaño de la entidad de más de 36.000 millones de euros por medio de desinversiones y ventas de activos. La idea pasaba por solicitar la menor cantidad posible de dinero al Estado y transformar a los preferentistas de BFA en accionistas de Bankia, «con un plan de fidelización para que no vendieran inmediatamente» sus nuevos valores y provocaran así un desplome de la acción. Además, se traspasaba el grueso de activos en poder de BFA (que era prácticamente insolvente) a Bankia, dejando a la matriz como una simple entidad tenedora de acciones, sin ficha ni actividad bancaria. En opinión de los entonces gestores de BFA-Bankia, la cuestión principal, lo que le reclamaban las autoridades, era tener un colchón de capital

por si venían mal dadas, y entendían que los 7.000 millones ya cubrían cualquier posible necesidad «en un escenario superes-tresado». Es decir, que ese préstamo extra ya se inyectaba en la entidad sobre la hipótesis de que en los siguientes dos o tres años la economía española y europea se deteriorarían de una forma mucho más acentuada de lo que por entonces contemplaban las previsiones más pesimistas del Gobierno o del Fondo Monetario Internacional (FMI). Había algo más que rumores que anticipaban que el FMI planeaba una revisión muy a la baja del escenario para la economía española ante los cada vez más claros signos de entrada en una recesión profunda, pero, por entonces, las autoridades —al menos oficialmente— creían que el país crecería. El Banco de España, por su parte, a falta de que se llevaran a cabo algunas medidas adicionales relacionadas con una mayor profesionalización de la gestión de la entidad, estaba de acuerdo con los números que planteaban Rato y los suyos. A su principal competidor, el presidente de Caixabank, le parecía «coherente». Pero al ministro De Guindos y a algunos grandes banqueros esa cifra les sabía a demasiado poco.

Francisco González, presidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) —aupado en su momento a la presidencia de Argentaria por el propio Rodrigo Rato, entonces ministro de Economía— era el más crítico con la situación de BFA-Bankia. Meses después, en sede judicial, reconocería que no se creía ni siquiera los beneficios que había presentado ese mismo viernes: «La contabilidad es un chicle, y todo depende de la norma, y de cómo el regulador la aplica y el administrador la percibe. Cuando veo las cuentas de Bankia entiendo que las cifras no son creíbles. El cambio de Gobierno ya anunciaba que iba a ser más exigente en las normas de cumplimiento, y repartir dividendo en marzo de 2012 no resultaba creíble». Era de todos los banqueros reunidos el que más dinero público exigía para recapitalizarla. Durante las anteriores semanas, tanto él como su homólogo en el Banco Santander, Emilio Botín, ya se habían reunido varias veces con De Guindos, preocupados por la escalada de la prima de riesgo y la cada vez mayor desconfianza sobre España. En aquellos encuentros, el ministro y los banqueros habían habla-



do *mucho* sobre Bankia, sin la presencia del supervisor bancario. Francisco González se mostraba realmente alarmado por las crecientes dificultades para financiarse en el exterior y por la percepción que se afianzaba en los mercados de que el sistema financiero español estaba en graves problemas; en especial, Bankia. «Estaba perjudicando mucho a la credibilidad de España. Si alguien va mal se crea una sensación negativa para todos, que estamos destinando enormes cantidades de dinero a provisionar.» Su plan ideal pasaba por ignorar de alguna forma al Banco de España y actuar de forma radical: sanear la entidad, dividirla en partes más pequeñas y venderla después al mejor postor. Había algunas partes del banco especialmente jugosas, como su posición dominante en un mercado tan decisivo como Madrid; un pescador avisado podría sacar ganancia de este río revuelto, y más si era el Estado el que saneaba antes la entidad. «Hacen falta 15.000 millones como poco», aseguraba. Para aquel entonces, De Guindos —que se enfrentaba por su parte a los crecientes rumores de un rescate total a España, al igual que había ocurrido antes en Grecia, Irlanda o Portugal— compartía el análisis de los dos grandes banqueros: Bankia tenía un déficit de capital para afrontar el futuro próximo que, en la medida en que era una entidad sistémica, contaminaba a todo el sector bancario español.

Al parecer, y por sorprendente que pueda parecer esta falta de minuciosidad, los analistas de bancos y fondos extranjeros miraban a Bankia, veían sus problemas y los extrapolaban a todo el sistema financiero español, agradando así las dudas y las cifras reales del posible rescate. Estas necesidades pendientes de cubrir, según la tesis del ministro, suponían un encarecimiento de la prima de riesgo, ya que los inversores temían que, tarde o temprano, España tendría que rescatar a su sistema financiero. La idea del ministro de Economía —y de los dos banqueros— pasaba por romper ese círculo vicioso que afectaba tanto a la deuda del Tesoro, como a la de Banco Santander y BBVA, y hacerlo con una acción impactante y radical, un cortafuegos que diera tranquilidad a los mercados.

¿Por qué esta necesidad imperiosa de recapitalizarse? No era algo caprichoso, aunque sí dependía de un considerable nivel de

discrecionalidad por parte del regulador. En los bancos, el capital es, por decirlo de alguna manera, el pilar maestro de la estructura financiera. Si eres un banco, tu capital es, en esencia, el conjunto de los fondos a los que en última instancia vas a poder recurrir para afrontar pérdidas y provisiones. Es el núcleo. En la banca, que se define por ser un mercado formado por entidades superreguladas y con partidas de balance en su mayoría protegidas o garantizadas (depósitos, bonos, etc.), el capital es el recurso más valioso y, a la vez, más frágil, ya que es el que ha de soportar las pérdidas cuando vengan mal dadas. La morosidad, las depreciaciones de activos... Es el capital el instrumento que cubre estos agujeros, y, como los mercados anticipaban ya problemas más graves en el futuro, cuanto más capitalizadas estuvieran las entidades, más capacidad de resistencia tendrían en caso de turbulencias, y, por lo tanto, más tranquilidad y confianza transmitirían a esos mismos mercados. Como contraprestación a todos estos riesgos, el capital es el pasivo que más valor puede alcanzar en caso de que la coyuntura sea positiva. Las autoridades y los supervisores en todo el mundo habían permitido unas exigencias regulatorias de capital muy laxas antes del estallido de la crisis económica, pero esa política había dado un giro de 180 grados a partir de 2009. La nueva normalidad conllevaba una regulación mucho más estricta en materia de capital, y tenía sus particulares mandamientos en las nuevas normas internacionales de solvencia, conocidas como Basilea III. No sólo se exigía más capital a efectos de regulación —es decir, tener un determinado porcentaje de capital respecto al total de activos en balance—, sino que éste tenía que ser de una determinada «calidad». En el argot bancario, esto no era más que una forma de entender que, si llegasen los malos tiempos, efectivamente se pudiera recurrir a esos fondos para soportar con ellos las pérdidas. Todos los bancos sistémicos tenían que cumplir con esas exigencias, y lo tenían que hacer mejor cuanto más pronto. Y más aún España y sus entidades, que estaban en el centro de todas las miradas desde la segunda mitad de 2011. Habría que acelerar los calendarios para enviar una señal clara y calmar a los mercados, y para ello habría que «levantar» ese nuevo capital exigido como fuera.

En el corto plazo, el problema para BFA-Bankia no parecía tanto de capital como de liquidez. La dirección de la entidad —tanto como los reguladores y el mercado— era consciente de que había «un calendario de liquidez muy malo hasta junio de 2012 por culpa sobre todo de Bancaja, que tenía un montón de vencimientos de deuda en ese periodo». En Caixabank, también con sus problemas, el de la liquidez lo era menos en gran parte debido a la particular obsesión de su presidente por tener cubiertas sus posiciones en este sentido. Gracias a las distintas barras libres de dinero puestas a disposición por el Banco Central Europeo (BCE), estos problemas inmediatos estaban más o menos solucionados para el conjunto del sistema financiero español. Sin embargo, un problema puntual de liquidez, si se sostenía en el tiempo, era un potencial problema de solvencia; es decir, de falta de capital. Y si los mercados interbancarios de verdad pensaban que existían estas necesidades y cerraban el grifo de crédito a la entidad, la intuición se convertiría en una profecía autocumplida.

Tal como explicaba en enero de 2011 un exbanquero retirado en su blog personal, «en banca, la liquidez y el capital están estrechamente unidos. Los bancos mueren por falta de liquidez y tienen falta de liquidez porque los agentes piensan que no tienen capital. Por tanto, la discusión de si el sistema financiero español tiene un problema de liquidez o de solvencia es bastante artificial y muy parecida a las discusiones bizantinas sobre el sexo de los ángeles. Lo que debemos hacer es mostrar y demostrar que no tenemos problemas de capital y eso pasa por, en primer lugar, un gran ejercicio de transparencia (el Banco de España jugará aquí, una vez más, un papel clave), y, en segundo lugar, por levantar capital en aquellas entidades que lo requieran», concluía.

Lo cierto es que aunque «el plan Rato iba más allá de la solvencia mínima exigida», según el propio supervisor, la mayoría de los grandes bancos de inversión internacionales, en sus informes de análisis publicados en las semanas durante las que todos los ojos miraban a España y a Bankia, cifraban las necesidades futuras de capital del grupo bastante por encima de los cálculos de ayudas públicas que estimaban Rato y su equipo: el Deutsche

Bank, por ejemplo, creía que las necesidades de provisiones brutas de la entidad ascenderían a 11.000 millones de euros; los analistas de Bank of America Merrill Lynch elevaban sus estimaciones hasta los 15.000 millones; y los de Morgan Stanley subían la «apuesta» hasta los 20.000 millones de euros. Goldman Sachs, el primer y más influyente banco de inversión del mundo, situaba el dinero necesario entre 13.500 y 18.000 millones de euros. La cifra de necesidades de capital y la de la ayuda pública necesaria no tenían por qué coincidir, ya que una entidad puede generar, en teoría, capital de formas alternativas muy diversas (vendiendo activos, generando beneficios, con una ampliación, etc.). No eran tiempos para los ajustes finos. Nadie sabía la cantidad exacta que al final sería necesaria en Bankia, pero lo que sí sabían los bancos de inversión es que, para quedarse tranquilos, la cantidad aproximada tenía que moverse entre esas magnitudes.

En el despacho de De Guindos, durante un momento de aquella noche del 6 de enero, Francisco González y Rato se enzarzaron en una discusión: «Esa cantidad es demasiado alta y no tiene en cuenta los créditos fiscales. En Italia y Reino Unido se los han garantizado a sus bancos, ¿por qué nosotros no podemos contabilizarlos y el resto sí?», se defendió Rato. Ese argumento no le pareció válido al presidente del BBVA: «El mercado no se lo va a creer, porque para amortizar esos créditos fiscales hay que ganar mucho dinero», replicó. El resto no decía nada. Para cargarse de razón, Francisco González esgrimió los informes de la banca de inversión internacional, e insistió en que, aunque entonces los números salían ajustados, ante cualquier contratiempo Bankia estaría quebrada: «Estamos todos más o menos por ahí. Bankia claramente necesita mucho dinero, entre 15.000 y 20.000 millones, y eso tiene que pasar por la intervención de la entidad». Emilio Botín, por su parte, se mostraba algo menos beligerante, aunque también estaba de acuerdo: «Había que hacer una rapidísima capitalización de Bankia, porque estábamos a punto del rescate. Era absolutamente necesario», manifestó ante el juez Andreu, en la Audiencia Nacional. La prioridad del entonces presidente del Banco Santander no era si Rato ocuparía tal o cual puesto, o si las cajas debían quedarse con un 25 por ciento o un 20 por ciento de

la participación en Bankia. La prioridad del mayor banquero del país era «actuar rápido».

El plan Rato también contemplaba el nombramiento de un nuevo consejero delegado para la entidad con el suficiente prestigio como para tranquilizar a los mercados. Por ello, el presidente de BFA-Bankia llevaba días tratando de convencer, sin éxito, al antiguo consejero delegado del BBVA, José Ignacio Goirigolzarri, *Goiri*, para que aceptara el cargo, aunque llevaba una semana ya sin siquiera ponerse al teléfono.

En el Banco de España estaban con la mosca detrás de la oreja desde que Rodrigo Rato les anunciara el fichaje, en el verano de 2011, de Francisco Verdú como consejero delegado de Bankia. No había sentado bien porque le habían nombrado sin consulta previa y porque los miembros de la Comisión Ejecutiva y la Dirección de Supervisión del BdE manejaban una lista de candidatos en la que figuraban como mucho cuatro banqueros del más alto prestigio (entre ellos Goiri, al que había tanteado el propio supervisor, y el ex consejero delegado de Bankinter, Jaime Eche-goyen), pero no Verdú. Consideraban que, aunque era un buen profesional, no alcanzaba ese perfil necesario debido a su escasa experiencia en la dirección ejecutiva de un banco grande. Verdú no había sido la primera opción, ya que Bankia había intentado fichar a Goiri como su consejero delegado antes incluso de la salida a bolsa, pero éste había rechazado la oferta «entre otras cosas porque tenía un acuerdo de no competencia con el BBVA». Su anterior banco le había prohibido trabajar para la competencia por lo menos durante tres años, y, si no cumplía esa cláusula, su indemnización, entre otras cosas, se vería comprometida. En la primavera de 2011, Rato le había ofrecido ser su mano derecha, sin todos los poderes ejecutivos. La negativa de Goirigolzarri fue contundente y sin matices; y la conversación, corta.

Pese a que no era posible incorporar al banquero vasco, desde el mismo nombramiento de Francisco Verdú, y más aún desde que las cosas se empezaban a poner feas, los requerimientos y recomendaciones verbales de las autoridades para que Rato sustituyera a su consejero delegado por alguien como Goirigolzarri (específicamente él) eran constantes. Un ejecutivo del sec-

tor financiero español con décadas de experiencia reconoce que Goiri había llegado a alcanzar un estatus casi «mágico» para los mercados. Su prestigio y su retiro anticipado —en los años que más experiencia y conocimiento suele alcanzar un ejecutivo en este sector— explicaban al menos en parte estas altas expectativas respecto a su capacidad. Como ocurre con los grandes banqueros, también había algo de leyenda. A finales de 2011, el Banco de España le había hecho saber a Rodrigo Rato, por activa y por pasiva, que la llegada de un nuevo consejero delegado no tendría que suponer sólo un mero cambio de cromos. Y si el BdE dice que hay que hacer algo, se hace. El nuevo consejero delegado llegaría para ser el jefe máximo. Era el mismísimo gobernador el que tenía esta «delicada» conversación con Rato, volviendo de Frankfurt hacia finales de abril: «Has sido un buen ministro, pero no eres la persona indicada para dirigir la caja en el día a día». La retirada del exvicepresidente del Gobierno de la primera línea ejecutiva del banco era —decían— una exigencia urgente no tanto del supervisor como también de los mercados, aunque aún no se había hecho visible: el presidente de BFA-Bankia tendría que cederle todos los poderes ejecutivos y quedarse como un mero presidente institucional, encargado como mucho de la gestión de la Obra Social. Los inversores querían, según el BdE, tener la seguridad de que el primer ejecutivo de la cuarta entidad financiera española tendría lo que hay que tener para realizar todos los ajustes y activar todas las palancas necesarias para que Bankia alcanzara un ratio de beneficios respecto de sus activos acorde a su tamaño. Como reconoce un alto cargo del BBVA que conoció las negociaciones, «desde hacía meses estaba claro que iba a llegar “Goiri”; la duda estaba en el puesto que ocuparía Rato a su llegada». Un trago difícil, ya que, pese a las dificultades del momento, el prestigio del exvicepresidente del Gobierno y su peso específico en el Partido Popular se suponían aún muy grandes. Se tenía que hacer todo con tacto y sin poner en riesgo ni la reputación de Bankia como entidad, ni la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

Ante la insistencia del Banco de España, a finales de abril de 2012 Rato se reunía en su casa con el banquero vasco para

ofrecerle una vez más el puesto de primer ejecutivo de Bankia. Y Goirigolzarri, una vez más, le decía que no.

«Es que yo quiero ser presidente», reconoció Goirigolzarri a Rato, según fuentes cercanas al entorno del exdirector gerente del FMI. El antiguo consejero delegado del BBVA, quien años atrás había abandonado su puesto de número dos en el segundo banco español ante la evidencia de que el número uno, Francisco González, no pensaba renunciar a la presidencia, tampoco renunciaba a ser presidente de una gran entidad. Tres años después, en Bankia, el banquero formado en la Universidad Comercial de Deusto veía ante sí un proyecto «muy importante», quizá el más importante de su carrera. Pero había escarmentado tras su lucha de poder en el BBVA. Si iba a regresar del multimillonario retiro del que disfrutaba en su Vizcaya natal —se había acogido en 2009 a una jubilación anticipada de más de 52 millones de euros— sería sólo a cambio del premio gordo de ser presidente con plenos poderes. Goiri, además, le daba a Rato un argumento de peso acerca del porqué pensaba que ese plan de dirigir la entidad juntos no iba a funcionar: «No puedes ni quieres acabar con las cajas de ahorros, y yo estoy en otra posición».

El plan Rato presentado al Banco de España implicaba una reducción sustancial de la participación de las cajas de ahorros en el accionariado de BFA-Bankia, aunque en modo alguno su desaparición total del mismo. Las nuevas inyecciones de capital exigidas por las autoridades dejarían en mínimos su parte del pastel y, por tanto, el futuro dividendo con el que pagar la Obra Social del banco, si bien al menos garantizaba que lo seguiría habiendo. Más valía poco que nada.

Para el que fuera director gerente del Fondo Monetario Internacional entre 2004 y 2007, su simultánea y triple condición de presidente de Caja Madrid, Banco Financiero y de Ahorros y Bankia implicaba en cierta manera un conflicto de interés, en la medida en que tenía que velar por conseguir lo más conveniente para las tres instituciones, aunque hipotéticamente esto pudiera ser incompatible. Sus planes para obtener recursos con los que reforzar la solvencia de Bankia no contemplaban en ningún caso la posibilidad de que la matriz, BFA, perdiera su participación

en el banco cotizado, ya que esta salida, por su parte, dejaría a Caja Madrid y al resto de entidades de origen —accionistas únicas de BFA— sin ningún patrimonio y, por ello, sin recursos económicos para la Obra Social. Asimismo, cualquier posible recapitalización de BFA que Rato y su equipo pudieran tomar en consideración, con o sin dinero público de por medio, tenía que dar por sentado de antemano la premisa de que la caja permanecería con una participación suficiente como para garantizar que los dividendos fueran bastantes.

Todas las posibles opciones pasaban entonces porque en ningún caso las cajas perdieran el total de sus acciones. Pero, tanto el ministro De Guindos como el nuevo presidente que estaba a punto de aterrizar en el banco tenían otras prioridades. Las cajas, un elemento extraño para los mercados, eran un obstáculo y un modelo societario llamado a extinguirse.

Bankia, durante la crisis y la presidencia de Rato, se había convertido en una superviviente, en una entidad experta en ir superando los distintos baches del camino, aunque casi siempre un tanto raspada. No era poco: las cifras fundamentales publicadas venían confirmando, trimestre a trimestre, que era solvente por más que estuviera sufriendo unos innegables problemas.

Un inspector y maestro de inspectores del Banco de España, ya retirado, ve en esa actitud de patada adelante una práctica poco razonable, pero legal: «En muchas carteras, las provisiones eran claramente insuficientes, pero la norma era laxa, y por eso se lograban ajustar a ella. Además, no se trataban con dureza los créditos refinanciados, y se les permitía enmascararlos», critica. Este ir pasando las pruebas con un aprobado ajustado era algo que había llegado a desesperar al ministro Luis de Guindos, quien, desde su nombramiento, había dedicado buena parte de sus esfuerzos a desenmascarar lo que él consideraba que era una insolvencia encubierta; tenía la convicción —y así lo había hecho saber— de que la entidad era un zombi, un banco que destinaba todos sus esfuerzos y recursos a mantenerse en pie, pero cuya situación real era tan delicada que no se podía dedicar a lo que los bancos, al menos en teoría, deberían dedicarse: dar créditos.



Los números y estados contables oficiales, las auditorías y el mismo Banco de España no parecían respaldar las sospechas del ministro, ya que Bankia seguía, aun con problemas, superando los exámenes y obstáculos que se le iban presentando. Meses antes de la llegada de De Guindos al ministerio, el equipo económico del Partido Popular —que posteriormente ocuparía en su mayoría los ministerios de Economía y de Hacienda y la Oficina Económica de Moncloa— había reunido de forma confidencial a un grupo de periodistas para detallarles, ya entonces, y *off the record*, las medidas inmediatas que llevarían a cabo en cuanto alcanzaran el poder. La intervención y reestructuración del sistema financiero y la creación de un «banco malo» eran de las más inmediatas.

El presidente del Gobierno, tras su toma de posesión, recularía respecto al «banco malo», y mantendría las dudas sobre si crearlo o no durante casi seis meses. La idea del equipo de Rato, por su parte, era mantenerse vivos mientras durase el temporal aunque los años venideros fueran de malos resultados. Con estos argumentos trataban de convencer a De Guindos: «Bankia no tiene patrimonio neto negativo, puede aguantar unos años ganando poco dinero», le aseguraban. Por eso, la estrategia de sus gestores, los «cajeros», pasaba por convencer al Ministerio de Economía —el Banco de España ya estaba convencido— de que la mejor opción consistía en inyectar esos 7.000 millones de euros en forma de ampliación del préstamo que ya habían gastado del FROB, o mediante obligaciones convertibles (CoCos, en el argot bancario), y canjear todas esas participaciones preferentes y esa deuda subordinada que aún quedaban en manos de inversores por nuevas acciones de Bankia. La estrategia de los CoCos tenía una ventaja clara sobre una hipotética petición de capital puro y duro. Al menos la tenía para los que, por aquel entonces, eran accionistas de Bankia: se trataba de un instrumento financiero que se iba convirtiendo en capital (en acciones) sólo cuando era estrictamente necesario y se cumplían unos criterios definidos a priori. Es decir, y sólo como ejemplo, si en el segundo semestre de 2012 se reconocían unos 3.000 millones de euros en pérdidas, era ésa la cantidad de CoCos que se convertían en

capital (y que, por tanto, diluían a los accionistas iniciales). Los otros 4.000 millones inyectados permanecían ahí latentes. Si no se afloraban nuevas pérdidas, pasado un tiempo se devolvían los CoCos, y los accionistas no sufrirían nuevas diluciones. Con la idea de los canjes de preferentes por acciones, por su parte, se mataban dos pájaros de un tiro. «No sólo es un instrumento que nos aporta capital y nos permite mejorar en solvencia, sino que damos una solución de liquidez a los preferentistas.» Al final, Caja Madrid y las otras seis cajas de la fusión inicial se quedaban tan sólo con entre un 15 y un 25 por ciento del accionariado. «Y los accionistas iniciales seguirán siéndolo.»

En cuanto al diseño del sistema de gobierno de la entidad —uno de los asuntos que tenía más contrariados a los inversores internacionales—, el plan pasaba por echar a los antiguos «cajeros» de los consejos de administración. Era algo que, en la práctica, se había logrado ya en Bankia, donde, desde la salida a bolsa, eran mayoría los independientes frente a los «dominicales» (los designados por los dueños, las cajas). El Banco Financiero y de Ahorros era otra cosa. En BFA era donde se aglutinaban aún buena parte de los antiguos administradores de las pequeñas cajas de ahorros que formaron la matriz del cuarto banco español. Al parecer no tenía sentido económico mantener un consejo de administración sin experiencia ni conocimientos financieros, así que el plan de Rato preveía reducirlo a la mínima expresión. Sólo serían miembros cinco personas: el consejero delegado de Bankia (Verdú), el vicepresidente (José Manuel Fernández Norriella), el consejero delegado de BFA (Manuel Lagares), el propio presidente Rato y el secretario. En la práctica se daba carpetazo al consejo, pero se mantenía la propiedad de las cajas.

Pero no había posibilidad real de ningún acuerdo.

Luis De Guindos, que apenas llevaba cinco meses en el puesto y ya había puesto patas arriba el sector bancario español con un decreto que le había obligado a mostrar todas sus miserias, tenía entre ceja y ceja a las cajas, algo en lo que sí coincidía con los grandes bancos, la patronal bancaria y el propio Fondo Moneta-

rio Internacional, que veía en ellas a un «animal de otra época», según palabras de un antiguo responsable del FMI. De Guindos no estaba dispuesto a rescatar con otros 7.000 millones de euros de dinero público (quizá más) al cuarto banco del país y apechugar él después con el coste político y mediático de darle todo ese dinero a uno de los más célebres símbolos del Partido Popular, por muy antiguo jefe suyo que fuera, ni por muy responsable del «milagro económico» que fuera. «No puedo darte el dinero porque eres del PP.»

El ministro estaba empezando a estar demasiado acostumbrado a que, cada vez que salía al extranjero, el principal tema —el único tema— fuera Bankia. Era desde hacía meses la comidilla constante del mercado y una de las grandes cuestiones sin resolver en la crisis que atravesaba el sector financiero español. La otra gran cuestión, aún más difícil de asumir —tanto para el Gobierno como para los socios europeos—, era el cada vez más sonoro runrún acerca de un posible rescate al país, rumor azuzado por la rebaja, mediante una sola revisión, de dos escalones en la calificación crediticia del Reino de España. Aunque estas voces cada vez eran más numerosas, para el Ministerio de Economía era preferible pensar que si se solucionaba el tema de Bankia se podría calmar al mercado respecto a todo lo demás. Es que ya no eran sólo los grandes bancos de inversión internacionales —y algunos de los grandes bancos españoles, preocupados por el efecto contagio— los que presionaban para que se tomara una decisión definitiva que calmara a los mercados. Era, virtualmente, todo el mundo quien tenía algo que decir. En cada foro multilateral al que iba a acudir durante los primeros meses del año (Ecofin, Eurogrupo, FMI, etc.), a Guindos le preguntaban «insistentemente por el sistema financiero español y, en particular, por Bankia».

El 25 de enero, en Davos (Suiza), comenzaba la oleada, con el Fondo Monetario Internacional como avanzadilla. La francesa Christine Lagarde, su directora gerente, le manifestaba la preocupación que existía alrededor del sistema financiero español y la urgencia por tomar medidas para despejarlas. Apenas veinte días después, la responsable de la misión del FMI en España, Ceyla Pazarbasioglu, reclamaba una reunión urgente con

De Guindos para hacerle llegar «la existencia de graves problemas en el grupo BFA-Bankia, donde estimaban importantes necesidades de capital». Aún se producirían dos encuentros más del FMI con el ministro: uno el 24 de febrero, en México —en plena cumbre del G-20—, en el que la propia Lagarde reclamaba una vez más «actuar con rapidez para evitar el contagio a otras entidades», a la vista del impacto negativo que había supuesto para BFA-Bankia la noticia sobre sus necesidades de capital tras la publicación del decreto de saneamiento de bancos y cajas (el Guindos I); y otro, el 19 de abril, cuando se celebraba otra reunión con Lagarde en Washington, en la que «la situación específica de BFA-Bankia fue el asunto principal». Pocos días después, el FMI era el responsable de acelerar los acontecimientos y de detonar la intervención del Ministerio de Economía en BFA y Bankia. Los responsables del FMI en España incluían de forma velada, pero sin dejar lugar a dudas, los problemas de la entidad como un asunto a resolver cuanto antes. Así, el 25 de abril ocurría algo sin apenas precedentes: se filtraba a la prensa el borrador de conclusiones, «un comunicado sorpresivo y extraordinario», según Jerónimo Martínez Tello, director de supervisión del Banco de España, ya que apuntaba sin señalar directamente a que BFA-Bankia —nombrándola solo como la entidad «mayor» de las que estaba en problemas— tenía que reforzar su balance con urgencia y hacer cambios en su gestión.

Un grupo de diez bancos, la mayoría de los cuales han recibido ayudas públicas y se encuentran, con diferentes grados de avance, en proceso de resolución, ha sido identificado como vulnerable. Cinco de estos bancos han sido ya adquiridos o se han fusionado con otras entidades solventes. Tres se encuentran en proceso de ser subastados y los dos restantes han remitido planes de negocio que han sido aprobados por el supervisor. Con el fin de preservar la estabilidad financiera, es esencial que estos bancos, y en particular el de mayor tamaño, tomen medidas rápidas y decisivas para fortalecer sus balances y mejorar su gestión y su gobierno corporativo.