

CÓMO DIMOS LA VUELTA A UNA ENTIDAD HERIDA DE MUERTE

Bankia desde dentro



Juan Emilio Maíllo Belda

Director de Comunicación Externa de Bankia 2012-2017

DEUSTO

Bankia desde dentro

Cómo dimos la vuelta a una entidad
herida de muerte

JUAN EMILIO MAÍLLO BELDA



EDICIONES DEUSTO

© Juan Emilio Maillo, 2023

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2023

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: mayo de 2023

Depósito legal: B. 6.600-2023

ISBN: 978-84-234-3571-5

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Black Print CPI

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

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.

Sumario

Introducción. El porqué de este libro	11
1. Así se llegó al 7 de mayo de 2012	15
2. Dieciséis días para elaborar el mayor plan de saneamiento jamás visto.	33
3. El largo mes hasta la Junta de Accionistas	73
4. Sobreviviendo sin capital ni liquidez	103
5. Aprobado el Plan Estratégico 2012-2015	157
6. Ejecutar un plan en medio del ruido	189
7. De las mayores pérdidas al beneficio	229
8. 28-N. Trabajamos desde los principios	267
9. 2014, el año de la supuesta tranquilidad.	287
10. Adiós a la normalidad. El panorama judicial se complica por completo.	319
11. 2015 arranca cuesta arriba	353
12. 2017, el año en que desaparecimos del foco mediático.	423
13. La integración en CaixaBank	449
14. Bankia y la devolución de ayudas	461
15. La banca y el fútbol: de Cristiano Ronaldo al Valencia CF.	465

Así se llegó al 7 de mayo de 2012

—Vicky, tenemos que subir esta nota a la web, es urgente.

—¿Y no me lo podéis decir con más tiempo? Ahora tengo que descachear la web y tardaremos por lo menos media hora.

Unos segundos antes, Teresa Arellano, secretaria personal del hasta ese día presidente de Bankia, Rodrigo Rato, entraba en la planta 16 de la torre del paseo de la Castellana de Madrid blandiendo en su mano la carta con la que Rato anunciaba su dimisión. A Vicky le mudó la cara cuando vio el contenido de la comunicación que le acababan de entregar.

Tras unos días de intensos rumores y especulaciones, se ponía fin a la etapa de Rato como presidente de Caja Madrid, primero, y BFA-Bankia, después, para dar paso a José Ignacio Goirigolzarri, banquero de prestigio tras una larga trayectoria en BBVA, entidad de la que fue consejero delegado casi ocho años, entre 2001 y 2009.

Ese día había amanecido ya con varias noticias en los medios de comunicación que apuntaban a la inminente inyección de dinero público en la entidad, si bien señalaban que sería mediante un préstamo a alto tipo de interés, algo que al final no sucedió. Pero poco se aclaraba sobre si eso era el resultado de la ejecución del denominado «plan Rato», en el que se llevaba trabajando los últimos meses —con una estructura de préstamo—,

o si, por el contrario, era el preludio de un cambio radical en la cúpula de la entidad. Esas noticias convivían en la prensa de ese 7 de mayo con titulares acerca de un futuro pago de dividendo por parte de Bankia, dividendo que se establecía en las cuentas anuales que se habían enviado a la CNMV, como hecho relevante y no por el canal ordinario, al no disponer del preceptivo informe del auditor.

Los rumores de intervención pública llevaban semanas sucediéndose, aunque con sordina. A mediados de abril, Mariano Guindal, uno de los periodistas económicos más prestigiosos, y con muy buena y constante relación con Luis de Guindos, entonces ministro de Economía, y Joaquín Almunia, en aquel momento comisario europeo de Competencia, publicó un artículo en *El Economista* en el que apuntaba que la nacionalización de Bankia era cuestión de días. Hablé con Guindal y escuché de sus labios una frase lapidaria: «La decisión está tomada y asumida en el ámbito político».

No era el único al cabo del rumor. Unos días antes de la publicación del artículo de Guindal, Lorenzo Amor, presidente de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA), gran conocedor de muchos de los entresijos del ámbito político, en particular en el entorno del PP, me había hecho llegar la misma información.

Incluso personalidades del sector, como el entonces presidente de la BBK, el abogado vizcaíno Mario Fernández, afirmó, a mediados de abril, en un encuentro con un grupo de periodistas organizado por la Asociación de Periodistas Europeos (APE), que lidera Miguel Ángel Aguilar, que «el problema del sistema financiero se llama Bankia. No queda otra alternativa que aplicar el modelo Banesto: nacionalizar, sanear y vender».

Mientras se sucedían estos rumores, la entidad trabajaba en una aparente normalidad, con un equipo focalizado en intentar sacar adelante un plan de saneamiento que al final fue rechazado por el gobierno. Rato esperaba otra respuesta. Sin ir más lejos, su secretaria desde la etapa política y persona de total confianza, Teresa Arellano, no ocultaba ese 7 de mayo a quienes nos cruzábamos con ella esta frase: «Nos han dejado tirados los nuestros».

Cómo hemos llegado hasta aquí

El 29 de enero de 2010, Rato alcanzó la presidencia de Caja Madrid, por tamaño, la segunda caja de ahorros de España por detrás de La Caixa. Su nombramiento se produjo tras meses de una guerra fratricida en el PP de Madrid por el control de la entidad, con un enfrentamiento abierto y público entre Esperanza Aguirre y Alberto Ruiz-Gallardón, a la sazón presidenta de la Comunidad de Madrid y alcalde de la capital de España, respectivamente. La primera, partidaria de relevar a Miguel Blesa como presidente de la caja. El segundo, favorable a su continuidad.

Apenas unos meses más tarde, en junio de 2010, al límite de que expirara (el 30 de junio de ese año) el plazo dado a las entidades para usar fondos públicos para financiar los costes de procesos de fusión en el sector financiero a través del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), Caja Madrid anunciaba la constitución de un SIP (Sistema Institucional de Protección) junto con otras cinco cajas de ahorros (Ávila, Segovia, Laietana, Insular de Canarias y Rioja). Un día después, se sumaba al grupo la tercera caja por tamaño de España, Bancaja, presidida también por un ex alto cargo del PP, José Luis Olivas, que había llegado a ser presidente de la Generalitat Valenciana. La fusión contó con una aportación del FROB en forma de préstamo de 4.465 millones de euros. Esos fondos, no desembolsados, pero sí comprometidos, permitieron a este grupo de cajas de ahorros superar los test de estrés del 23 de julio de 2010.

Suspendieron esa prueba cinco entidades españolas: Catalunya Caixa y Unnim (que serían nacionalizadas y se integrarían en BBVA), Caja España-Duero (hoy parte de Unicaja), Banca Cívica (hoy CaixaBank) y CajaSur, que ya había sido intervenida y subastada en favor de BBK (ahora Kutxabank). Todas ellas también contaban con fondos comprometidos por parte del FROB.

Durante 2010 y principios de 2011 se produjeron los avances legales necesarios para la constitución de la nueva entidad, que dejó atrás el esquema de SIP y pasó a ser una integración total, en la que las cajas cedían sus activos a cambio de su participación en un nuevo banco. Jurídicamente se denominó Banco Fi-

nanciero y de Ahorros, y en marzo de 2011 fue bautizado comercialmente como Bankia.

Apenas unas semanas antes, en febrero, el gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero había aprobado un real decreto ley que elevaba los requisitos de capital para las entidades financieras y los fijaba en un 8 por ciento si cotizaban en bolsa o tenían inversores privados (caso de los bancos) o en el 10 por ciento en caso contrario, como le sucedía a la práctica totalidad de las cajas de ahorros.

Esa norma establecía un déficit de capital para el grupo BFA-Bankia de 1.700 millones de euros si salía a bolsa y de más de 5.000 millones si seguía con la estructura de aquel momento. Ante esa realidad, varios grupos de cajas decidieron tomar el camino del mercado.

La Caixa lo hizo mediante un canje de acciones entre Critería, hasta entonces su corporación industrial cotizada, y su negocio bancario. Automáticamente, las acciones de CaixaBank quedaron listadas. Esta operación, desvelada por varios medios de comunicación en las navidades de 2010 (*El Mundo*, *El Periódico de Cataluña* y *Público*), fue categóricamente negada por la entidad, al frente de cuya comunicación estaba Jaume Giró, quien luego fue *conseller* de Economía de la Generalitat de Cataluña.

Otros grupos, caso de BFA-Bankia o Banca Cívica (suma de Caja Navarra, Caja Canarias, Caja Burgos y Cajasol), decidieron salir a bolsa. Lo hicieron con un día de diferencia: Bankia, el 20 de julio, y Banca Cívica, el 21 de julio. Este proceso se desarrolló en un momento de profunda inestabilidad en los mercados, derivado del rescate de la economía griega. Las tres entidades que salieron a bolsa en 2011, CaixaBank, Bankia y Banca Cívica, forman hoy una única entidad.

El gobierno socialista impulsó esta solución como la mejor para los contribuyentes, para ahorrar dinero público. Se puede debatir si en vez de echar la pelota a rodar, no hubiese sido entonces más razonable haber reconocido la debilidad de los balances y acometido un saneamiento que, seguramente, habría costado menos fondos y se habría hecho en condiciones más favorables.

Para facilitar la salida a bolsa y poner sobre la mesa un proyecto más atractivo para los inversores, BFA decidió desgajar sus activos en dos sociedades. Una matriz, BFA, en la que se quedaban básicamente activos del ladrillo, totalmente estigmatizados tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, y las acciones en Iberdrola, Mapfre e Indra, que tenían una recurrencia de dividendos importante, así como las participaciones en NH Hoteles o Banco de Valencia. Asimismo, de BFA colgaba la participación en Bankia que se mantendría tras la colocación de un 55 por ciento en bolsa. Con los ingresos que se esperaba obtener de estas compañías y de la deuda pública que se mantenía en BFA se pretendían compensar las pérdidas del ladrillo y sufragar los intereses del 7,75 por ciento que cobraba el FROB por sus ayudas.

A Bankia se le traspasaba el grueso del negocio bancario, con mucha carga hipotecaria y de crédito al consumo, y libre de parte del crédito promotor, el de peor calidad.

Para llevar el día a día del negocio bancario, en el que no contaba con experiencia alguna, el presidente de BFA-Bankia, Rodrigo Rato, intentó reclutar como consejero delegado, entre otras opciones, a José Ignacio Goirigolzarri. En aquel momento, el banquero vasco estaba limitado por una cláusula de no competencia que le impuso el BBVA tras su salida en octubre de 2009 y que duraba dos años. Esa cláusula le permitió declinar la oferta sin entrar en mayores justificaciones. Entonces, Francisco Verdú, proveniente de Banca March, fue nombrado consejero delegado de Bankia, justo antes de que se firmase la operación de salida a bolsa.

En su salto al parqué, Bankia captó 3.092 millones de euros, de los que algo más de 1.200 millones de euros los aportaron empresas y fondos, el denominado tramo institucional, y más de 1.800 millones, inversores particulares. La red de oficinas del banco jugó un papel crucial a la hora de vender acciones del «primer banco de la nueva banca», como rezaba la publicidad de la época, bajo el lema «Hazte bankero».

Bankia tuvo que bajar el precio por acción a 3,75 euros para poder cerrar la operación. Era un 15 por ciento menos del precio mínimo fijado en el folleto de la salida a bolsa. Salió a cotizar sin

apenas apetito internacional y con un tramo institucional que se cerró gracias a la presión de la entidad, del gobierno y del supervisor. En un comunicado, el Banco de España celebró el estreno bursátil al haberse hecho «en unas circunstancias complicadas de los mercados internacionales y en un tiempo récord».

Con la salida a bolsa se colocó un 47,59 por ciento del capital de Bankia en bolsa, lo que suponía valorar el cien por cien de la entidad en 6.504 millones de euros. Por lo tanto, la participación de BFA (el 52,41 por ciento restante) se valoraba en 3.412 millones, lo que implicaba valorar Bankia con un descuento del 74 por ciento con respecto a sus fondos propios. Sin embargo, el valor al que BFA tenía contabilizada su participación en Bankia era de 12.000 millones de euros. Como veremos más adelante, esta gran diferencia de valoración, que afloró en el momento de la salida a bolsa, fue la principal explicación de la caída del grupo.

Esos más de 3.000 millones de euros, junto con los ya entonces sí desembolsados 4.465 millones de euros del FROB, fueron los que, de nuevo, permitieron a BFA-Bankia superar *in extremis* los test de estrés a los que las autoridades europeas sometieron al sector financiero en 2011.

Los resultados de los test de estrés se publicaron el 15 de julio, apenas cinco días antes de que se produjera la salida a bolsa. Otro hito quedaba superado.

España vivió en esa segunda mitad del año los estertores del gobierno de Zapatero, al que sustituyó el entonces líder del Partido Popular, Mariano Rajoy, tras las elecciones del 20 de noviembre de 2011.

Se da la circunstancia de que en 2003, cuando finalizaba el segundo mandato de José María Aznar, quien había anunciado que no se sometería a la reelección, Rajoy había «competido» con Rato —y con Jaime Mayor Oreja— por ser ungido líder del PP. Aznar eligió entonces a Rajoy, y tras las elecciones del 14 de marzo de 2004, ya con el gobierno socialista de Zapatero en la Moncloa, Rato consiguió ser nombrado director gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), puesto al que llegó en mayo de 2004. Dimitió de forma inesperada en 2007, alegando razones personales.

Los «suyos» llegan al poder

A inicios de 2012, en la cúpula de Bankia se felicitaban por el hecho de que los «suyos» llegaran al poder. Si habían podido andar todos esos pasos con un gobierno socialista en la Moncloa y un ex secretario de Estado de dicho gobierno al frente del Banco de España, la situación sólo podía ir a mejor. Se equivocaron.

El nuevo ministro de Economía y Empresa, Luis de Guindos, llegó al gobierno tras haber sido responsable del Centro PwC-Instituto de Empresa para el sector financiero. Desde esa atalaya hacía continuos análisis sobre la realidad del sector, partiendo siempre de una tesis que apuntaba a que el saneamiento distaba de ser suficiente. Además de ser columnista semanal del diario *El Mundo*, por su despacho de la calle Serrano —que compartía con el economista Fernando Fernández, que se incorporaría como consejero de Bankia tras su nacionalización— pasaban frecuentemente periodistas para recabar su opinión sobre la economía en general y el sector financiero en particular.

Nada más llegar al ministerio, De Guindos concedió una entrevista al *Financial Times* (4 de enero de 2012) en la que señaló que se necesitaban alrededor de 50.000 millones de euros para sanear pérdidas de los bancos por su exposición al sector inmobiliario. Lo hizo sin entrar en ningún tipo de detalle, lo que generó no pocas críticas.

En paralelo, había puesto ya el foco en el sueldo de los directivos de las entidades financieras. Obligó a las cajas que habían recibido dinero público a detallar las remuneraciones de sus directivos y miembros de los órganos rectores. El propio De Guindos había sido consejero de una entidad, Banco Mare Nostrum, de la que en 2011 percibió un total de 65.000 euros.

El 9 de enero, De Guindos pidió por carta un informe al Banco de España sobre las retribuciones en el sector financiero. Dos semanas después, el 25 de enero, el ministro recibía dos documentos de la Dirección General de Supervisión, uno de carácter general y otro con detalle individual de sueldos, pensiones, blindajes... Los gestores y directivos de siete grupos de cajas que habían recibido ayudas públicas percibían en conjunto 70 millones

de euros al año. Se trataba de Catalunya Banc, Novagalicia, Unnim, BFA-Bankia, Banca Cívica, Banco Mare Nostrum y Caja España-Duero. La conclusión del supervisor era que sus retribuciones no eran acordes a lo que se debía esperar en ese momento ni estaban alineadas con las buenas prácticas.

En la edición de *El Mundo* del 29 de enero de 2012 publiqué un detallado informe sobre las remuneraciones en estas entidades. Teníamos en nuestro poder los documentos que De Guindos había solicitado al Banco de España.

Con estos dos focos encima de la mesa: saneamiento del sector inmobiliario y retribuciones de los directivos de las cajas apoyadas con fondos públicos, el gobierno aprobó el 3 de febrero de 2012 un primer real decreto ley de saneamiento del sector financiero en el que exigía provisiones por 50.000 millones de euros y limitaba las retribuciones de los ejecutivos. Quedaron fijadas en un máximo de 600.000 euros si se habían recibido préstamos del FROB (caso de Bankia) y de 300.000 euros si se había inyectado capital.

En el caso de Rato, por ejemplo, pasaba de tener un sueldo de 2,3 millones de euros anuales a 600.000 euros, reducción que quien fuera jefe de Luis de Guindos en el Ministerio de Economía no se tomó nada bien y que le llevó a tomar una serie de decisiones que, con el paso de los años, acabaron con sus huesos en la cárcel.

Este real decreto ley tuvo un impacto directo en Bankia. Su aprobación coincidía con la fecha en que la entidad iba a presentar los resultados financieros correspondientes al año 2011, prevista para el 3 de febrero. Dicha presentación se pospuso una semana, hasta el día 10.

Primer intento de fusión con CaixaBank

Entre medias, el diario *El Mundo* informó el 8 de febrero de que Rato y el presidente de CaixaBank, Isidro Fainé, habían estado negociando en el otoño de 2011 la fusión entre ambas entidades. El intento de unión llegó a la mesa de Mariano Rajoy, que acababa de ganar las elecciones, y del presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas. Pero una vez que Rajoy llegó a la Moncloa,

Rato frenó la operación. Pensó que con los «suyos» en el poder las cosas le irían mejor, y no terminó de fiarse de la posición que para él dibujó Fainé al frente del entramado industrial que generaría el nuevo grupo, con participaciones en empresas cotizadas como Repsol, Telefónica, Abertis, Gas Natural (hoy Naturgy), Aguas de Barcelona, Mapfre, Iberdrola, IAG, NH Hoteles, Indra...

Esa mañana, Rato, que curiosamente asistía en Madrid a una conferencia del entonces consejero delegado de CaixaBank, Juan María Nin, negó una negociación que para aquel entonces ya había encallado. Años después admitiría sin problemas que esas conversaciones sí existieron.

El 10 de febrero, Bankia presentó sus resultados financieros correspondientes al año 2011, en los que ya recogía parte de los saneamientos requeridos por el decreto Guindos I. Más allá de los resultados financieros presentados, son relevantes algunos mensajes lanzados ese día. Por ejemplo, Rato destacó que la entidad tenía capacidad para generar 8.000 millones de euros de capital; que afrontaría los nuevos requerimientos sin ayudas o que estaba en disposición de ser comprador de entidades en problemas, caso de Unnim o Catalunya Caixa. Se trató de transmitir una fortaleza de la que se carecía, algo que ya empezaba a ser demasiado evidente. No en vano las provisiones pendientes de hacer para cumplir el primer decreto Guindos, de 3.931 millones de euros, superaban con creces el resultado antes de provisiones de la entidad, de apenas 1.700 millones.

En esa rueda de prensa, un periodista de *The New York Times* lanzó esta pregunta a Rato: «A su juicio, ¿Bankia representa un riesgo sistémico como se ha venido publicando en algunos medios en el último mes? ¿Van a incorporar a más entidades podridas?».

A partir de entonces, la dinámica ya entró en un callejón sin salida. El gobierno tomó plena conciencia de que había un grave problema en el sector financiero y de que el mayor saneamiento en términos absolutos (no así relativos en función al tamaño) lo requería Bankia, una entidad presidida por la cara económica del anterior gobierno del PP.

El ejecutivo de Rajoy, con De Guindos como brazo ejecutor, utilizó todas las armas a su alcance, incluso presionar al Banco de España, que intentaba ganar tiempo y evitar medidas traumáticas. El equipo de Fernández Ordóñez impulsaba la cirugía fina. Coincidió en que la entidad necesitaba sanearse, mejorar su gobernanza profesionalizando la gestión y acelerar la ejecución de los planes previstos, pero sin los cambios radicales que propugnaba el gobierno, angustiado por el incremento continuo de la prima de riesgo.

Durante el mes de abril, la entidad trató de poner en marcha esas medidas. Rato ordenó al equipo financiero de la entidad preparar un saneamiento acelerado, en el que se trabajó junto con el Banco de España. La cifra sobre la mesa rondaba los 7.000 millones de euros. Si se tiene en cuenta que De Guindos había cifrado en 50.000 millones las necesidades del sistema financiero, que Bankia, su mayor problema, requiriera el 14 por ciento sonaba a poco, máxime cuando había desvelado una exposición a activos tóxicos del sector inmobiliario de casi 32.000 millones de euros.

Presionado por el Banco de España, Rato volvió a llamar a Goirigolzarri para que sustituyera a Francisco Verdú como consejero delegado. El banquero vasco, ya liberado de su cláusula de no competencia con BBVA, tuvo que elaborar un poco más su negativa y señaló que no podía afrontar un problema como el de Bankia sin tener el control de la entidad, como acabó teniendo.

No fue al único que tanteó Rato. Es más, previamente había llegado a ofrecer a José Sevilla el puesto de director financiero de la entidad. Sevilla, curtido en el ámbito del análisis del sector financiero y que trabajó en distintas responsabilidades en BBVA más de una década —su salida sucedió a la de Goirigolzarri en 2009—, declinó la oferta.

El arma del FMI

El gobierno no veía avances y utilizó el arma del Fondo Monetario Internacional (FMI). En una comunicación fuera de lo habi-

tual y solicitada por el propio ejecutivo de Rajoy, el 25 de abril de 2012, el Fondo publicó una nota preliminar sobre España en la que celebraba los avances que se daban en materia económica, pero apuntaba que podía ser necesario un mayor recurso a fondos públicos para sanear el sector financiero.

Señaló a cinco entidades, de las que tres ya estaban en proceso de subasta tras ser intervenidas (Catalunya Caixa, Novacaixa Galicia —actual Abanca— y Banco de Valencia). Sobre las otras dos, «y en particular para la de mayor tamaño», el FMI reclamaba «medidas rápidas y decisivas para fortalecer sus balances y mejorar su gestión y gobierno corporativo». No había que ser muy lince para que todo el mundo interpretara que se refería a Bankia; y por si quedaban dudas, desde el Ministerio de Economía se encargaron de ratificarlo de manera informal.

Los enviados del FMI a España para analizar el sector financiero —algo que hacen cada cinco años— habían estado en España en la primera mitad de febrero y entre el 12 y el propio 25 de abril, cuando publicaron la citada nota.

Pero Rato trataba de seguir dando señales de normalidad. Al día siguiente mandó un correo electrónico a toda la plantilla presentando el nuevo programa de cultura interna, denominado *Así somos*, y que se articulaba en torno a los valores de solidez, dinamismo y cercanía.

El 30 de abril es la fecha límite que tienen las entidades cotizadas para remitir a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) su informe anual con las cuentas auditadas. Bankia incumplió el plazo. La entidad utilizó el subterfugio de enviar sus cuentas anuales a las 8.22 horas de la mañana del viernes 4 de mayo como hecho relevante, que no es el canal habitual para este documento. Lo hizo así porque no contaba con el preceptivo informe de auditoría. Y fue después de que la noche del 3 de mayo el diario *El País* publicara que la entidad había incumplido el plazo legal.

Por orden de la Presidencia, desde la Secretaría General se trasladó al equipo de Comunicación —y también a los consejeros del propio banco— la argumentación que debíamos utilizar para explicar que la CNMV no hubiera publicado nuestras cuentas, y

se trasladó a los medios a través de un comunicado que decía lo siguiente:

BFA-Bankia depositó físicamente el pasado 30 de abril en el Registro de la CNMV sus cuentas anuales formuladas sin auditar. En tanto la configuración de la información remitida por BFA-Bankia no permitió utilizar el sistema informático preceptivo para publicar las referidas cuentas, la CNMV procedió a solicitar a Bankia un hecho relevante para la publicación de sus cuentas anuales y de su matriz. Debido a la extensión y configuración técnica del documento para remitir por BFA-Bankia, ésta no pudo remitir la información solicitada hasta última hora del jueves 3 de mayo, lo que hizo imposible que las cuentas estuvieran disponibles hasta esta mañana [por el viernes 4]. Dada la complejidad de un grupo nuevo durante el ejercicio 2011, en el que se produjo la transformación de las siete cajas en un banco, posteriormente diversas segregaciones de activos entre las cajas y BFA, la posterior entre BFA y Bankia, o la salida a bolsa de la entidad, entre otras circunstancias, el auditor ha requerido un mayor plazo de tiempo para finalizar sus trabajos que se desarrollan con total normalidad. En el momento de la convocatoria de la Junta de Accionistas, que se llevará a cabo la próxima semana, el informe de auditoría estará disponible y se remitirá a la CNMV.

Una primera regla que deben entender los ejecutivos de cualquier empresa es no mentir. Y menos hacerlo a su propio equipo. Es mejor, siempre, explicar al menos a tu Dirección de Comunicación la realidad y, conociéndola, ver la forma más adecuada de trasladarla de manera externa siempre sin cruzar la línea roja de la mentira. La credibilidad de la entidad y de su equipo está en juego. Tarda tiempo en construirse, pero se pierde en un momento. Y en este caso, pudimos salvarla por los acontecimientos que vinieron después y la explicación que dimos de lo ocurrido, lo cual permitió que Íñigo de Barrón entendiera lo sucedido.

La cúpula de Bankia trataba de jugar con el equívoco a la espera de que durante ese fin de semana llegara el visto bueno del Banco de España y del gobierno a su plan de saneamiento, visto

bueno que nunca llegó. El viernes por la tarde se mandó una última versión del plan al supervisor, y éste —amén de alguna aclaración adicional que pidió durante el fin de semana— quedó en comentar los detalles el lunes. Ya no había tiempo.

Aquel viernes, Carlos Ruano, jefe de la delegación de la agencia Reuters en Madrid, me trasladó que le había llegado la inminente destitución de todo el Consejo de Administración de la entidad para la semana siguiente y la aprobación de un plan de recapitalización.

Ese fin de semana se sucedieron las reuniones, en particular en la sede del Ministerio de Economía, con De Guindos como anfitrión. En esos encuentros participaron, junto con Rato, los entonces presidentes de Banco Santander, Emilio Botín; La Caixa, Isidro Fainé, y BBVA, Francisco González, a quien Rato había situado en 1996 al frente de Argentaria antes de su fusión con BBV.

En esos encuentros hubo coincidencia en que Bankia requerría de nuevos recursos públicos. Se discutió su montante con visiones contrapuestas, pero el gobierno llegó a la conclusión de que cualquier inyección adicional sería sin Rato como presidente. No se podía poner más dinero público en la entidad con un ex alto cargo del PP al frente.

Para ese domingo habíamos organizado un viaje con un grupo de periodistas para acudir al circuito de Estoril, donde se desarrollaba el Gran Premio de Motociclismo. El Aspar Team, patrocinado por Bankia, había sido campeón la temporada anterior en la categoría de 125 cc. El viaje fue cancelado apenas unos días antes, aunque sí se había realizado uno similar al circuito de Jerez la semana previa.

El 7 de mayo, *El País* y *Expansión* apuntaban a la inminente inyección de dinero público en la entidad, articulada mediante un nuevo préstamo. Esa mañana, el presidente del gobierno, Mariano Rajoy, concedió una entrevista a Carlos Herrera en Onda Cero en la que apuntó que el 11 de mayo el gobierno aprobaría nuevas medidas relacionadas con el sector financiero y, preguntado en concreto sobre Bankia, no descartó la concesión de nuevas ayudas a la entidad. Tras esa entrevista, Rato fue a la Moncloa a comunicar a Rajoy su salida de Bankia.

La dimisión de Rato

A partir de ese momento, los acontecimientos se desarrollaron de forma acelerada. A las 14.31 horas, Rato anunciaba su dimisión mediante una carta que decía lo siguiente:

Como presidente de Caja Madrid, desde enero de 2010, y después como presidente de Bankia, hemos afrontado una de las coyunturas más críticas que jamás haya sacudido al sistema financiero español. No obstante, Caja Madrid lideró con éxito la mayor operación de integración financiera de España en la que han participado otras seis cajas de ahorros: Bancaja, La Caja de Canarias, Caja Ávila, Caja Segovia, Caixa Laietana y Caja Rioja.

Desde que en febrero de 2011 Bankia emprendiera su andadura oficial, en sólo cinco meses logramos sacarla a bolsa en la mayor oferta pública de suscripción (OPS) registrada ese año en todo el sistema financiero mundial, operación que supuso un reforzamiento patrimonial de más de 3.000 millones de euros. Actualmente, la ratio de core capital de Bankia se sitúa en el 10,6 por ciento.

En diciembre de 2011 presenté el plan estratégico de la entidad hasta 2015, que permitirá al banco consolidarse como uno de los cuatro líderes financieros españoles. Pese a las condiciones adversas del mercado y las dificultades añadidas de todo proceso de fusión, en 2011 Bankia consiguió unos beneficios de 309 millones de euros, además de haber adelantado más de 1.200 millones de euros de provisiones; Bankia ha reestructurado su red de oficinas con el cierre de 800 sucursales. Ha realizado un ajuste de plantilla equivalente al 25 por ciento de todo el sector financiero español.

Asimismo, hemos logrado una reducción de costes que este año se acercará a los 550 millones de euros y aumentará hasta los 700 millones de euros en el año 2013 y sucesivos. El margen bruto en el primer trimestre de este año ha crecido un 25 por ciento con respecto al primer trimestre del año 2011. Es decir, un margen de 1.311 millones de euros frente a 1.048 del mismo trimestre del año pasado.

Una vez cumplidos todos los anteriores hitos, he decidido pasar el testigo a un nuevo gestor por estimar que es lo más conveniente para esta entidad.

Voy a proponer a la Junta de BFA la designación de don José Ignacio Goirigolzarri como consejero del banco. Igualmente, voy a proponer al Consejo de Bankia la designación del señor Goirigolzarri como consejero de Bankia y propondré que, posteriormente, los Consejos de BFA y Bankia, previo cumplimiento de sus trámites estatutarios, designen a don José Ignacio Goirigolzarri como presidente ejecutivo de ambas entidades, por entender que es la persona más adecuada para liderar este proyecto en estos momentos.

Para mí, ser presidente de Bankia, BFA y Caja Madrid, durante estos dos años, ha sido un gran honor y me ha dado grandes satisfacciones personales y profesionales.

Tengo que agradecer a los miembros de los Consejos y Asambleas, a mis colaboradores y a toda la plantilla su apoyo y lealtad en el nacimiento y desarrollo de Bankia y BFA.

La confianza depositada en nosotros por más de 10 millones de clientes y más de 400.000 accionistas es una de las mayores satisfacciones que he tenido como presidente de Bankia y la gran fortaleza que respalda el futuro de esta entidad.

Rato presumía de gestión, de unas cuentas que había presentado sin el preceptivo informe del auditor y que fueron reformuladas, y anticipaba parte de los resultados del primer trimestre del año en curso que aún no habían sido presentados al mercado (el plazo acababa el 15 de mayo, pero los bancos suelen dar sus cifras del primer trimestre en abril).

Su salida estaba lejos de ser esperada, ni siquiera por él. El vicepresidente del gobierno tenía previsto desplegar una agenda internacional en los días posteriores. El día 9 contaba con estar en Nueva York para participar en sendas jornadas organizadas por UBS y Goldman Sachs.

En la del banco suizo, tenía previsto hablar de la reestructuración del sector financiero español desde 2008, destacando el esfuerzo de consolidación y reducción de entidades (de 53 a 17 cajas, aumentando el tamaño medio de 41.000 a 104.000 millones de euros en activos); los cierres de oficinas (5.500) y recortes de personal (34.700); los saneamientos de los balances por 166.000 millones de euros (el 14 por ciento del PIB) o el incre-

mento de la solvencia del sector en 300 puntos básicos, con 14.400 millones de fondos públicos y 10.600 millones de aportaciones privadas.

A renglón seguido, tenía previsto hablar de las fortalezas de Bankia y fijar su meta para 2015: convertir a la entidad en líder del sector en rentabilidad y solvencia. Todo quedó en el aire. La conferencia en Goldman Sachs tenía un foco de índole macroeconómica con esta conclusión: «La economía española está haciendo sus deberes, hay suficientes factores para el optimismo». A su juicio, «el castigo para la economía española era excesivo», y pedía tiempo para que se vieran los resultados de las reformas y ajustes acometidos.

Rato tenía también preparado un discurso, de unas 22 páginas de extensión, para presentar el 11 de mayo su nuevo plan estratégico. En él hablaba de una capacidad de generación de beneficios que rondaría los 5.000 millones de euros en el período acumulado 2012-2015, de la propuesta de pagar dividendo con cargo al beneficio de 2011 (que no era tal) o de la intención de, incluso, anticipar el pago del dividendo de 2012 a los primeros días del año 2013. Todo eso tras un saneamiento de 8.500 millones de euros que se iba a sufragar con la solicitud de 7.000 millones de euros de ayudas públicas y que perseguía adelantar las provisiones por realizar hasta 2015. Las autoridades no se creyeron su plan.

Ese 7 de mayo, las circunstancias quisieron que se fuese a celebrar el acto de graduación de los alumnos de la promoción anual de Cunef. Entre esos alumnos estaba una de las hijas de Rato, que asistió al acontecimiento, y contaba con Luis de Guindos como padrino de la promoción.

Goirigolzarri presidente

Durante ese fin de semana, José Ignacio Goirigolzarri había sido sondeado desde el ámbito financiero y había trasladado la necesidad de tener manos libres, como ya había hecho con Rato en abril. Y no pudo decir que no cuando, ya el lunes, recibió primero la llamada de Rodrigo Rato, en la que le anunciaba su intención

de proponerle como presidente, y después del ministro de Economía, Luis de Guindos, para garantizarle el respaldo del gobierno al saneamiento que tuviera que realizar la entidad y la gestión que hubiese que desarrollar en los próximos años.

Tras hablar con su mujer, Isabel, decidió tomar las riendas de Bankia, asumiendo un riesgo que no necesitaba, no siendo consciente, porque era imposible, de las innumerables e imprevisibles piedras que encontraría en el camino, pero con el convencimiento de que en la situación en la que se encontraba España, con una prima de riesgo disparada, gran vulnerabilidad económica y el descrédito de los mercados; con un foco indudable en el sector financiero y, dentro de éste, en Bankia, su sentido de la responsabilidad no le dejaba otra alternativa que aceptar el envite.

En las no pocas ocasiones en las que ha explicado, en público y en privado, por qué se puso al frente de la entidad, cuando su vida estaba resuelta en lo económico, tras ser indemnizado por su salida del BBVA y haber acumulado un millonario plan de pensiones; en lo profesional, focalizado en la Fundación Garum que acababa de crear para apoyar a emprendedores; en lo intelectual, en sus clases de la Escuela de Filosofía; y en lo personal, pudiendo dedicar un tiempo a su familia que no había dedicado en el pasado, Goirigolzarri siempre ha dado la misma respuesta: si tienes un mínimo de responsabilidad social, de responsabilidad con tu país, no puedes decir que no cuando se te presenta una situación como la de Bankia. Fue el mismo discurso que le sirvió para reclutar al corto equipo de colaboradores que se unieron a él en la incierta aventura.