



Crisis moderna, Gestión clásica

Muchas gracias, antes de nada, al Club Financiero por la oportunidad que me brinda de estar con todos ustedes. Gracias a su presidente Jaime Borrás Sanjurjo, a sus consejeros y a su director general Jesús Bahillo. Es un verdadero placer.

Ya desde el primer momento tuve claro que mi intervención se centraría en la situación actual de la crisis económica y en cómo gestionarla. No trataré tanto, aunque suene extraño, la crisis financiera, después podremos debatirla si les interesa.

2008 cambió el mundo y 2009 es, sin duda, el año de la recesión global, una realidad brutal que nos impone el mercado para corregir los excesos y errores cometidos en años de bonanza sobre los que se perdió el control. El "tsunami" mundial financiero se ha convertido en una profunda crisis económica cuyos efectos no han hecho más que empezar. Hace 12 meses me preguntaban cuándo acabaría esta situación; mi contestación era que si todavía no le había visto la boca al lobo, no podía juzgar su mordedura. Hoy ya le vemos la boca a ese enorme lobo y en mi opinión morderá durante al menos 12 meses más.

La economía española se contrajo en tasa interanual un 2,9% en el primer trimestre del año y un 1,8% en tasa trimestral, en ambos casos los peores registros en un trimestre desde que en 1970 se empezaron a realizar las



estadísticas. Si anualizamos esta cifra vendría a ser una caída anual del -7,2%. Con diferencia, la tasa más negativa de los últimos 50 años. Aunque no debemos ser catastrofistas, en mi opinión, el primer trimestre de 2009 ha sido uno de los más negativos que vamos a ver y por lo tanto no es extrapolable al conjunto del año que, no obstante, seguirá siendo negativo; ya que nuestra visión macro recoge un año 2009 que será, sin duda, muy problemático.

En un contexto de recesión global y sincronizada y con un PIB en la zona euro alcanzando la cifra más baja desde la segunda guerra mundial, la economía española se contraerá aún más, un 3,2% según la Unión Europea y con un déficit público disparado que alcanzará el 10% en 2010. Personalmente considero que una contracción de nuestro PIB del 3,2% es la previsión más optimista que podemos esperar ya que estamos sufriendo la mayor caída real del consumo y la inversión de las últimas décadas. Sin duda, la economía española tardará más tiempo que sus socios comunitarios en volver al crecimiento.

La preocupación ahora reside en la amenazante deflación. En apenas unos pocos meses, la inflación ha dado un giro radical, al pasar de una tasa del 5,3% en julio, su nivel más elevado en once años, a registrar la primera caída de precios de la historia de España, siendo además el primer país de la zona euro donde esto se produce, con un IPC interanual



que en abril se sitúa en el -0,1%, con lo que ya son dos los meses en los que este indicador registra tasas negativas.

Su rápido vuelco testimonia la severa crisis que azota a la economía mundial y que es ilustrativa del escenario recesivo en que ha caído la economía, cuyas perspectivas siguen siendo muy sombrías en el corto y medio plazo.

Y todo ello condicionado a lo que ocurra en las principales locomotoras del mundo -EEUU y Alemania- que lejos de mostrar signos de recuperación siguen arrojando datos que no permiten ser optimista. En el caso de EEUU, el Departamento de Comercio anunció hace un par de semanas que el PIB del primer trimestre se contrajo un 6,1% en términos trimestrales anualizados, lo que da idea de lo lejos que está todavía la recuperación económica. En el caso de Alemania, país destino de una buena parte de las exportaciones españolas, su Ministerio de Economía ha anticipado que la economía alemana caerá este año 2009 un 6%.

A pesar de intentos por trasladar mensajes positivos, la realidad es que los mercados se encuentran en un estado de “wishful thinking”, confunden los deseos con la realidad.

Por lo que a España se refiere a nadie se le escapa que el principal drama es la situación en las empresas españolas, donde los “EREs” están a la



orden del día y, por ende, la destrucción de empleo. Nunca en la historia estadística de nuestro país se había producido una destrucción de empleo tan masiva y en tan corto periodo de tiempo, hasta tal punto que a España le corresponden 9 de cada diez puestos de trabajo que se destruyen en la Unión Europea.

En los 3 primeros meses del año, según la Encuesta de Población Activa (EPA), se han perdido nada menos que 766.000 empleos, lo que significa - en términos anuales- que se ha alcanzado un ritmo de destrucción de empleo del 6,43%, la tasa más alta de la reciente historia económica de España y que anticipa una caída de la actividad productiva sin precedentes. Dicho en otros términos, se han destruido cada día 8.606 puestos de trabajo hasta superar los 4.010.700, el 17,36% de la población activa, una tasa que, de nuevo, según la Unión Europea, superará el 20%.

En Galicia en el último año se destruyeron 36.500 puestos de trabajo de escasa cualificación. La tasa de desempleo en Galicia podría llegar al 10,9% a mediados de este año. Se calcula que en el segundo trimestre del presente ejercicio el desempleo crecerá en 34.700 personas, un 31,8% más que un año antes y los expedientes de regulación de empleo crecen un 30% en Galicia, siendo Pontevedra la más castigada, ya que acumula más de la mitad de los EREs iniciados este año.



Al mismo tiempo que esto se produce, existen 4 millones de empleos vacantes en la Unión Europea por falta de candidatos cualificados, lo cual ilustra el nivel "sin precedentes" de diferencia entre las cualificaciones que necesitan las empresas y las que se ofrecen en el mercado de trabajo.

Será necesario poner en marcha reformas estructurales de calado que subsanen las principales carencias del sector productivo español, que sigue siendo altamente rígido. Entre las reformas inmediatas debemos encontrar:

I/ La relativa al sistema educativo, acercando más la universidad a la empresa y reconociendo que sólo aquellos países que pongan las bases para generar los profesionales mejor preparados estarán en una posición de ventaja para competir en esta economía mundial cada vez más agresiva.

II/ Debemos seguir liberalizando las actividades de servicios para permitir en lo posible la eliminación de intermediarios. También en este caso parece un avance la nueva directiva de servicios que se va a aplicar en Europa que incorporará nuevas dosis de competencia. España, necesariamente, tiene que estar en la vanguardia de la implantación de esta directiva. A modo de ejemplo, mencionar el reciente estudio del Banco Mundial sobre competitividad internacional y la facilidad que dan los países para crear empresas. Pues bien, España ocupa la posición 149 de



las 181 economías mundiales. Sólo superamos a 32 países, todos los demás, 148, hacen más fácil que España la creación de una empresa. Nueva Zelanda es la más dinámica, con tan sólo un procedimiento y un día de duración para crear una empresa; en Reino Unido se requieren 6 procedimientos y 13 días para constituir una empresa. En el caso español son 10 los procedimientos y nada menos que 47 días.

III/ También se debería de avanzar en la liberalización del mercado del transporte (portuario, aeroportuario y ferroviario) así como el mercado de la vivienda, flexibilizando la regulación para hacerlo mas rentable y atractivo para el arrendador.

IV/ Y por último, pero no por ello menos importante, hay que aumentar la competencia en el sector energético, replanteándose todas las fuentes de energía.

Y todo ello a pesar de los enormes esfuerzos del Banco Central Europeo, inyectando liquidez al sistema financiero y bajando los tipos de interés como medidas encaminadas a reactivar la economía de la zona euro.

En efecto, en cuanto a la evolución de los tipos de interés, concretamente el euribor año, ha pasado de niveles del 5,5% en julio del 2008 al 1,73% en abril del 2009. A su vez el tipo de intervención del Banco Central Europeo ha pasado del 4,25% a niveles del 1%, el nivel más bajo de la



historia. Personalmente considero que incluso este tipo podría bajar algo más a lo largo de 2010, aunque debemos ser cautos al respecto ya que se podría provocar una paralización de mercado interbancario privado.

Indudablemente no es éste el mejor nivel de tipos para una entidad financiera, sin embargo sí contribuirá a aliviar las economías familiares, por lo que puede favorecer una menor intensidad de la morosidad. Más improbable resulta que estos niveles de tipos de interés reactiven por sí solos el mercado inmobiliario. En este caso influirán más las caídas de precios que ya se empiezan a ver y que en abril presentan una reducción interanual de más del 10% y que, en el caso de el área mediterránea, por ejemplo, llega a ser una caída del 17% desde máximos o del 13,5% en interanual.

Pues bien, el panorama parece desolador, pero la actual corriente de pensamiento dominante en el entorno en el que vivimos, el pesimismo, no es la correcta. Debemos tener siempre presente que las recesiones no agotan las posibilidades de crecimiento, hay negocios con capacidad de responder con flexibilidad a la crisis y negocios que con las crisis siguen floreciendo. La recesión de 1837, fruto también de una burbuja inmobiliaria y una excesiva expansión del crédito, supuso el cierre de 343 bancos de los 850 que había en Estados Unidos, pero también surgieron empresas que aún hoy son de referencia para todos, me refiero a Procter & Gamble



-el germen de IBM- o a General Electric, la única empresa de las doce fundadoras del Dow Jones que sigue existiendo.

Lo que hay que hacer en consecuencia es redefinir el modelo de negocio adaptándolo a los ciclos económicos. Permítanme que les ponga un ejemplo personal. Hace cuatro años, cuando presentamos un plan estratégico basado en la rentabilidad nos achacaron que no éramos suficientemente ambiciosos, que no queríamos crecer. Pues bien, ahora todas las agencias de *rating*, analistas y banqueros consideran que en los próximos años el sector financiero español tenderá a priorizar la rentabilidad frente al crecimiento en volumen. Banco Pastor está ya recogiendo esos frutos y por eso el pasado 1 de mayo, cuando las tres principales entidades financieras gallegas presentaron resultados se pudo comprobar cómo Banco Pastor es la primera entidad por beneficios, antes y después de impuestos. Ya lo fuimos hace un año y 12 meses después seguimos siéndolo. En el sector financiero se está empezando a descubrir que un banco grande no siempre es un gran banco.

Esta actitud positiva y espíritu de superación es con el que se ha enfrentado Banco Pastor a los casi dos años que llevamos de crisis. Durante estos meses, y realmente desde que soy presidente de la entidad, he aplicado ciertas reglas que, tangibilizadas, me han servido para gestionar el banco. Hoy quiero compartirlas con ustedes. Confío en que esta experiencia pueda tener interés, puesto que aunque no compartimos



sector de actividad sí vivimos un entorno turbulento sin precedentes, un momento de ruptura estructural con el pasado.

Nos enfrentamos a una situación completamente diferente en la que no cabe aplicar las viejas reglas conocidas, sino que se requiere imaginación, innovación y capacidad de adaptación al cambio y, por supuesto, un liderazgo que contemple 4 reglas fundamentales, porque, no olvidemos que el liderazgo no es un gen, y decididamente no es algo místico ni etéreo, el liderazgo es un conjunto de modos de proceder observables y que se pueden aprender:

En primer lugar debemos analizar y definir claramente **LAS PRIORIDADES** de la empresa:

Es fundamental que el Comité de Dirección establezca las prioridades a corto, medio y largo plazo, sin engañarnos y reconociendo crudamente aquello en lo que nos hemos equivocado. La respuesta a esta pregunta determina lo que la organización debe hacer y lo que no. Sin prioridades los esfuerzos se malogran y se consigue poco.

A pesar de estar inmersos en el peor escenario económico desde la segunda guerra mundial, a pesar de vivir la primera crisis sistémica, global y sincronizada, es imperativo no renunciar a tener metas y objetivos ambiciosos, porque si pierdes de vista el futuro con ilusión, lo has perdido



todo y, sobre todo, es fundamental que cada empresa imagine cómo será el mundo post-crisis, tanto el general como el suyo particular y dibujar diferentes escenarios, no variaciones de uno básico. Debemos también diseñar los diferentes caminos que nos puedan llevar al crecimiento para, finalmente, tomar una decisión que implica un riesgo, el cual debemos asumir. Es hora de arriesgar, no nos podemos permitir, por estar en crisis, quedarnos inmóviles.

Hay que aprovechar con habilidad el sentido de urgencia que surge de las amenazas externas y utilizarlo continuamente para concentrar la atención en alcanzar los objetivos prioritarios. Esto es lo que une a la gente, comprometiéndoles en el futuro de la compañía y por lo tanto para el bien de todos. Todavía no se ha encontrado un solo ejemplo de logro extraordinario en una empresa que se haya conseguido sin la implicación y el apoyo activo de muchas personas.

2. Ilusión

La gente responde al poder del “optimismo realista” y siguen a aquellos que muestran convicción y argumentos para alcanzar la solución de un problema. Esto debe comenzar desde los líderes y emanar hacia abajo. En este sentido quiero recordar a Shackleton, explorador anglo irlandés famoso por su expedición a la Antártida donde rescató con vida a toda su tripulación después de más de 20 meses atrapados en el hielo. En la



actualidad se le considera un modelo de liderazgo en condiciones extremas y puso de manifiesto que el éxito de un equipo en condiciones adversas depende significativamente de su nivel de optimismo, aunque no de cualquier optimismo, sino el que la psicología positiva denomina optimismo “inteligente”. El optimista inteligente tiene una percepción realista del entorno y pone todos los medios para superarla.

3. Coraje

En una época como la actual, lo importante no es la ausencia de miedo sino el poder de vencerlo. De nuevo, el coraje empieza por arriba y baja, en cascada, hasta el último profesional de la organización. El coraje se tiene o no se tiene, no se puede aprender. Si uno de tus líderes carece de coraje, prescinde de él. Si uno de tus futuros líderes no lo muestra, prescinde de él.

La paralización ante la crisis por falta de coraje es el primer síntoma que revela el camino decreciente de una empresa. Vivimos una época única en la que hay que enfrentarse al riesgo, valorarlo y tomar decisiones. Sólo así tendremos oportunidad de salir de esto fortalecidos. Ya lo apunté antes, es hora de arriesgar, no nos podemos permitir, por estar en crisis, quedarnos inmóviles.

4. Equipo y liderazgo



En línea con el ejemplo de Shackleton, soy un firme creyente en la diferencia que marcan las personas. Al contrario de lo que cualquiera pensaría en estos momentos, yo soy partidario de aprovechar la oportunidad que brinda esta crisis para reforzar los equipos con talento.

Esta crisis es una oportunidad para las empresas que trabajamos en Galicia ya que podemos atraer profesionales cualificados que en otras circunstancias no se plantearían una opción fuera de su habitual lugar de trabajo. La calidad de vida que ofrece Galicia es difícilmente superable, pero deben probarlo.

En el sector financiero mundial hay en estos momentos una sobrecapacidad que se está eliminando y que hace que personas con talento queden a nuestro alcance. Lo mismo ocurre en otros sectores. Además, el liderazgo en tiempos de guerra exige unos perfiles que quizás no sean los mismos que los de tiempos de paz.

Ninguna persona puede empujar una empresa por sí sola. Contrariamente a lo que se podía pensar, este es el momento de reforzar los equipos de manera más fácil y más barata que nunca. Es imprescindible integrar profesionales que equilibren los equipos.



En resumen y ya para terminar por definición, los líderes lideran el cambio. Pero el momento actual no es de transformación, sino de auténtica reinención sectorial, de modelos de negocio y de ruptura de antiguos paradigmas. Tiempos diferentes requieren estilos de gestión distintos. El líder de los tiempos de guerra es una persona capaz de ver en las turbulencias más oportunidades que amenazas y no bloquearse porque la zona de comodidad haya desaparecido. Hay “Tiempos de paz” y ahora estamos en “tiempos de guerra”.

Por la parte que me atañe, Banco Pastor inició internamente un período de guerra hace ya varios años, así lo definimos y así lo ejecutamos.

Por ello hemos establecido nuestras prioridades, las abordamos con ilusión y coraje y, por supuesto, no dejamos de crear un equipo de líderes. En esta época de lucha nos hemos posicionado para superar los próximos dos años desde una situación de gran fortaleza en capital, siendo líderes en eficiencia en Europa, con una holgada liquidez que se encuentra a la cabeza del sector y habiendo conseguido en el primer trimestre del año aumentar un 19% el resultado recurrente. Sabemos que las prioridades del banco son cuatro: capital, rentabilidad, clientes fidelizados y la morosidad.

Así, por ejemplificar una de las cuatro necesidades que os he descrito, hemos atraído a nuestras filas al que fue, en la época de Rodrigo Rato, el Sub-Gobernador del Banco de España. Gonzalo Gil es un profesional de



gran prestigio, tanto aquí como a nivel internacional. De hecho, cuando ya había sido nombrado Consejero del Pastor, todos los bancos españoles decidieron elegirle como representante de la banca ante la Unión Europea. Así, Gonzalo Gil, nuestro consejero, forma parte de un grupo de expertos designados por Bruselas para diseñar la futura supervisión europea. Otra de las incorporaciones de mayor prestigio se ha producido en el área más sensible en la actualidad, riesgos. La nueva Directora General de Riesgos procede de una de las entidades que menos mora tiene en este país.

Pero no quiero alargarme más, que quiero abrir el debate. Permittedme deciros que estoy convencido de que los próximos 20 meses que aún quedan de tiempos de guerra, nos harán más fuertes y sólidos y nos permitirán llevar a cabo proyectos que durante la vorágine del crecimiento en los años de expansión quedaron aparcados, haciendo evolucionar el modelo de banca para posicionarnos en el mundo post crisis.

Indudablemente, será difícil y duro, pero si hay algo que personalmente he aprendido en las 4 crisis en las que me ha tocado lidiar es que por muy modernas que estas sean, la gestión clásica, como señala el título de esta charla, siempre prevalece, ya que en un momento de redefinición del statu quo, un empresario ambicioso busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad.

De nuevo, muchas gracias por su presencia en el almuerzo del Club Financiero de Vigo.