

# JUAN ARENA

## “ESPAÑA NO PUEDE CONVERTIRSE EN VIETNAM Y BAJAR LOS SUELDOS A UNA SEXTA PARTE PARA VENDER ZAPATILLAS”

EL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN SERES CREE QUE LA CRISIS VA A DURAR POR LO MENOS OTROS CINCO AÑOS Y QUE LA RECUPERACIÓN PASA POR UN CAMBIO DE MODELO. “HAY QUE EDUCAR A LOS ESPAÑOLES PARA QUE CREEN VALOR”

FOTOGRAFÍAS MAXIMO GARCÍA



POR MIGUEL ORS VILLAREJO

**MUCHOS ASEGURAN QUE** vieron venir la crisis. De esos, quizás unos pocos la vieron venir de verdad. Y de esos pocos, apenas un puñado se lo creyó hasta el punto de jugarse los garbanzos. Juan Arena

(México DF, 1943) es uno de esos pocos.

En 2002 acababa de acceder a la presidencia de Bankinter. Llevaba desde los 26 años en la entidad y la había transformado de arriba abajo. Algunas de sus apuestas habían sido muy controvertidas, pero los resultados siempre lo habían acompañado. “En 1985 me hacen director general y el banco valía 45 millones de euros”, recuerda. “Lo dejé [en abril de 2007] con una capitalización de 5.600 millones”.

Así que cuando decidió limitar la exposición de Bankinter al sector inmobiliario, nadie opuso grandes objeciones. No era el único a quien inquietaba el estallido de la burbuja. “Lo había hablado con profesionales de mi entorno”, dice, “y todos coincidían en que los precios de los pisos no podían subir un 15% año tras año”. Pero el caso es que nadie hacía nada. “Ni los bancos centrales, ni los políticos, ni las agencias de *rating*... Nadie”. Los clientes que pedían un préstamo sabían que no podían devolverlo, los bancos que lo concedían sabían que los clientes lo sabían, el regulador sabía que los bancos sabían que los clientes lo sabían... En algún momento la mentira iba a venirse abajo, pero entre tanto había mucho dinero que ganar. “Todos que-

rían jugar al juego y al que denunciaba que el Rey estaba desnudo le cortaban la cabeza”.

A mediados de 2002, Arena dio instrucciones de restringir radicalmente el crédito a los promotores. Aquella decisión probablemente salvó a Bankinter, pero el efecto inmediato fue ver cómo lo desbordaban los competidores que seguían cabalgados en la burbuja inmobiliaria. “Este hecho provocó una serie de diferencias que acabaron con su salida de la entidad”, recuerda un antiguo colaborador.

No fue el final ideal, pero Arena no manifiesta la menor amargura por ello. Al contrario. Sólo tiene buenas palabras para su paso por Bankinter. “No era el que más pagaba del sector”, dice, ▶

“ROGOFF HA ANALIZADO 26 CRISIS DE DEUDA Y 23 TARDARON MÁS DE 10 AÑOS EN RESOLVERSE. NOSOTROS SÓLO LLEVAMOS CINCO”

“NO VOY A DISCUTIR A LA FED LO QUE HA HECHO, PERO ESTAMOS EN TIERRA VIRGEN. NUNCA SE HABÍA IMPRESO TANTO DINERO”

“LOS BANCOS NO PRESTAN PORQUE CUANDO UN PAÍS SE CONTRAE NO HAY BUENAS OPORTUNIDADES, Y NO VAN A DAR CRÉDITOS MALOS”

## JUAN ARENA

“pero todos estábamos enamorados del banco, todos trabajábamos como motos. ¿Por qué? Porque era un proyecto magnífico. Eso es lo que hace un buen gestor. Mejora el clima social y, con ese salario emocional, ahorra salario del otro y crea valor para el accionista”.

He repasado la transcripción de la entrevista para ver cuántas veces utiliza Arena la palabra *valor*: 40 en poco más de una hora. La suelta cada minuto y medio, más o menos. Da igual de qué estamos hablando: política, tecnología, filantropía... Ahí radica lo que podríamos llamar la madre del cordero del *management*. “Lo que yo hago es inventarme sueños y convertirlos en valor”, dice en un momento dado. Le pasó con internet y le ha vuelto a pasar con la responsabilidad social corporativa (RSC).

Sí, no pongan esa cara: con la RSC. “Yo también era un escéptico”, me explica. “A finales de los años 90, seguía a Milton Friedman, como todo el mundo. Pensaba que la única responsabilidad del empresario era generar beneficios, y que ya se encargarían los empleados con mejores salarios, los accionistas con mejores dividendos y el Estado con mejores impuestos de hacer la labor social que consideraran oportuna. Hasta que fui a una conferencia de Michael Porter”.

Entonces, como Pablo camino de Damascó, vio la luz.

**LOS COMIENZOS.** “Tiene usted fama de visionario”, le digo. Estamos en su despacho de Madrid, rodeados de pilas de libros, carpetas, papeles.

No sé si me he excedido con lo de visionario. Me ha parecido advertir que torcía brevemente el gesto. Pero es sin duda hombre de impulsos, de corazonadas. “Yo estudio ingeniería y a mitad de carrera me doy cuenta de que no es lo mío y decido cambiar mi mundo académico”. Hace administración de empresas (ADE),

psicología, incluso enseña antropología cultural en el Instituto Americano... Para acabar de nuevo en la casilla de salida: la ingeniería.

“Durante un tiempo me dediqué a hacer hornos y torres de refrigeración”, sigue. “Todavía las veo echar vapor cuando paso por Puertollano... Luego, en 1970, Bankinter se pone en contacto conmigo porque necesita a gente para evaluar riesgos. Bankinter acababa de nacer, tenía tres oficinas. Lo habían creado a medias el Santander y Bank of America para aprovechar la ley de banca industrial y daba créditos a largo plazo a las empresas. Había que valorar las posibilidades de repago y yo tenía un perfil muy bueno, porque había hecho ADE y en la ingeniería había sido jefe de compras y estaba habituado a visitar compañías y analizar su base tecnológica y sus cuentas”.

Eso no durará mucho, “porque el país se moderniza, el sector se desregula y las murallas chinas entre los distintos tipos de banca empiezan a caer”. Arena entre tanto ha ido haciendo carrera en la entidad y, cuando en 1985 lo nombran director general, se encuentra con que tiene que competir con todos en todo.

Un banco pequeño en un mundo de gigantes sólo puede sobrevivir a golpe de imaginación y Bankinter empieza a sacarse de la chistera un conejo detrás de otro. En 1988 inaugura la guerra del pasivo lanzando un depósito al 15%, cuando la media era del 2% (y los tipos de interés, o sea, lo que los bancos cobraban por prestar, estaban en el 22%). Captó muchos millones, hasta que Santander y BBV reaccionaron con sus *supercuentas* y lo laminaron. No importa. Arena saltó a los fondos de inversión, otro terreno virgen. También fue el primero en banca telefónica y por móvil. Y cuando se percató de que los banqueros tenían fama de prepotentes, decidió que Bankinter iba a diferenciarse por el trato

que dispensaba. Todavía hoy realiza 17 encuestas diferentes cada mes para medir la satisfacción del cliente.

En esta espiral innovadora, Arena tropieza en 1998 con internet. “Bankinter ya era fuerte en tecnología”, recuerda. “Habíamos desarrollado la primera contabilidad analítica del país y teníamos automatizados muchos procesos, pero yo no acababa de entender qué era aquello de la red y me fui seis meses a Harvard. Allí comprendo de qué se trata, vuelvo y hacemos una revolución”.

**PREGUNTA.** ¿Qué comprende?

**RESPUESTA.** Que el mundo ha cambiado. Al principio, lo comprendo sin enterarme bien. En Estados Unidos me hablaban de la sociedad de la información y yo lo repetía como un papagayo. Me costó años darme cuenta de lo que significa. Significa que yo estoy aquí hablando y cualquier pregunta que me haga puedo contestarla en un minuto, porque todo el conocimiento del mundo está ahí [y señala el iPad que he puesto encima de la mesa]. Eso lo cambia todo.

**P.** ¿En qué cambia el negocio bancario? Y no me diga que en todo, por favor.

**R.** Yo no he vuelto a pisar una oficina de Bankinter desde hace cinco años. Cada mañana, a las 8.30, el móvil me avisa de los cargos que he tenido el día anterior. Cuando compro una acción salta una alarma. Puedo comparar productos, ver quién me ofrece más por mis ahorros... Esto es otra historia. Internet te da acceso instantáneo a todos los servicios de una entidad.

**P.** Sin embargo, sigue habiendo oficinas. Y Emilio Botín, que empezó a cerrarlas a principios de siglo, reconoció que se había equivocado.

**R.** Jaime Terceiro [expresidente de Caja Madrid] también me contó una vez que algunos clientes se le habían quejado de que recortara los tiempos de espera, porque para muchos jubilados hacer cola es

“ LA DEUDA DEL SECTOR PRIVADO HA CAÍDO, PERO LA DEL PÚBLICO HA CRECIDO Y LA SUMA DE LAS DOS ES LA MISMA, SI NO MAYOR”

“ HAY QUE DESHACERSE DE LO SUPERFLUO, PERO NO VAMOS A SALIR A BASE DE AUSTRERIDAD. HACEN FALTA MÁS REFORMAS”

“ EL GOBIERNO HA HECHO PROGRESOS, PERO CORTAR ES FÁCIL, LAS REFORMAS SON LENTAS Y EN MEDIO SE EXTIENDE UN GRAN VACÍO”

un acto social. Pero no le pidas a mi hijo que eche la mañana en una sucursal, porque no quiere pasar allí ni un minuto. P. ¿Vamos a un mundo sin sucursales?

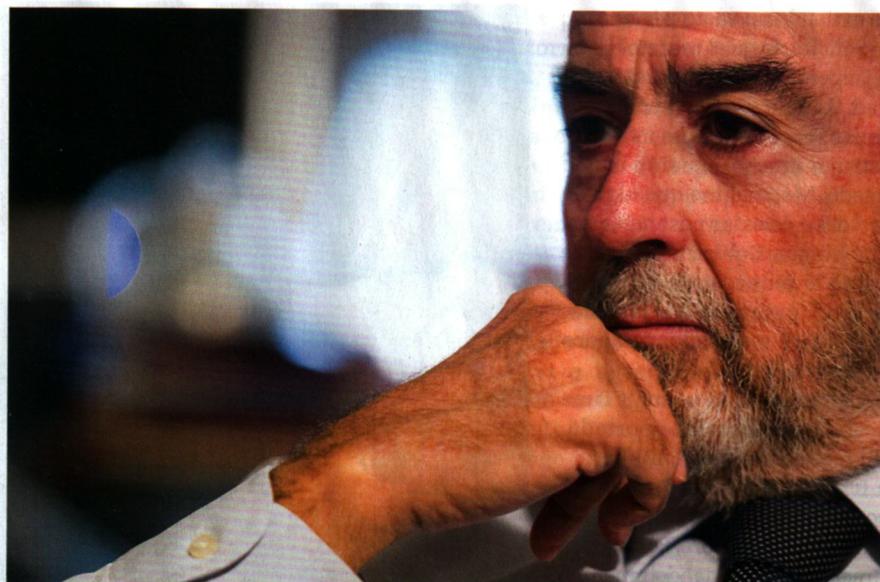
R. Hombre, matar las cosas del todo es más complicado. Todavía oímos el ruido del Big Bang a través de los radiotelescopios, y han pasado 13.700 millones de años... De modo que dentro de un siglo es posible que quede alguna sucursal.

**LO PRIMERO.** En la última entrega de los premios SERES, la fundación que Arena preside y desde la que se dedica a impulsar “la RSC estratégica”, el Príncipe de Asturias insistió en “la necesidad [...] urgente y vital” de generar empleo. Ésa es la gran responsabilidad social de la empresa. El propio Michael Porter admitió en aquella conferencia de la que Arena salió deslumbrado que ninguna iniciativa filantrópica es comparable a la creación de puestos de trabajo.

Lo primero es, por tanto, arreglar la economía. O averiguar al menos por qué se ha estropeado. “Uno de los grandes misterios de esta crisis es cómo no vimos venir algo tan evidente”, reflexiona Arena. Pero en seguida añade: “Aunque sucede todo el rato. Seguro que dentro de 10 años nos lo preguntamos de algo que está pasando ahora mismo. Por ejemplo, la política de dinero fácil que están llevando a cabo los bancos centrales”.

P. ¿No es usted partidario de la *expansión cuantitativa* de la Reserva Federal?

R. No voy a discutirle al señor Bernanke lo que está haciendo, pero sí sé que estamos en un territorio que nadie había explorado. Es como meterse en una selva nueva. Probablemente habría sido peor no entrar, pero las consecuencias de haber entrado están por verse. Nunca antes se habían impreso cantidades tan fabulosas de dinero. Y no es sólo la Fed, sino Reino Unido, Japón, Suiza, Europa... El BCE inyectó el año pasado en el sistema



#### CREDENCIALES

LOS INICIOS. JUAN ARENAS HIZO DE BANKINTER UNO DE LOS BANCOS MÁS INNOVADORES DEL MUNDO. SU ÚLTIMA DECISIÓN FUE SACARLO DEL NEGOCIO HIPOTECARIO. LE SALVÓ LA VIDA.

PREOCUPACIÓN. DESDE LA FUNDACIÓN SERES, QUIERE IMPULSAR LA “RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATÉGICA”.

Gobiernos buscan acuerdos para aplicar quitas, es decir, que se está atacando el problema desde los dos flancos, pero esto va para largo. Acabo de leer un artículo de Kenneth Rogoff y Vincent y Carmen Reinhart [“*Debt Overhang: Past and Present*”, Resaca de la deuda: pasado y presente]. Analizan 26 crisis de deuda desde 1800 y 23 tardaron más de una década en resolverse. Nosotros llevamos cinco años, así que nos quedan otros cinco. Un apalancamiento gestado en 20 años no se resuelve en tres. España debe construir un nuevo modelo. Faltan inno-

un billón de euros. P. Pero si no lo hubiera hecho...

R. ...habríamos reventado, no lo dudo. La estrategia de los bancos centrales está clara: inflan los precios porque así se diluye la deuda. Al mismo tiempo, los

vadores, y los pocos que surgen no encuentran financiación.

P. ¿Por qué no llega el dinero al tejido productivo?

R. Es casi imposible que llegue por dos razones. Primero, cuando una economía se contrae no hay buenas oportunidades de negocio, y los bancos no pueden dedicarse a dar préstamos malos. Segundo, el país debe mucho dinero: tres billones entre el sector público y el privado.

P. Algo hemos recordado...

R. Muy poco. La deuda de las familias y las empresas ha caído un 3%, pero la del Estado ha seguido creciendo. La suma de los factores es la misma, si no mayor.

P. ¿Hace falta más ajuste? ¿Dónde se sitúa usted en el debate sobre la austeridad?

R. Mi impresión es que todos tienen razón. Hay que deshacerse de lo superfluo, pero tampoco podemos salir a base de recortes. Necesitamos reformas estructurales. Este Gobierno ha hecho progresos en ambos terrenos y negarlo sería injusto. Pero recortar es rápido, las reformas son lentas y entre medias

“ TÚ PIDES EL RESCATE SI NO TE ESTRUJAN, PERO SI VES QUE TE VAN A ESTRUJAR MUCHO, AGUANTAS LO QUE PUEDES SIN PEDIRLO ”

“ A IRLANDA LE HA IDO BIEN CON LA AYUDA, PERO ES UN CASO ESPECIAL. GRECIA Y PORTUGAL ESTÁN SUFRIENDO MUCHO ”

“ NO QUEDA MÁS REMEDIO QUE HACER LAS COSAS BIEN. NO PODEMOS GASTARNOS EL DINERO EN AUTOVÍAS RADIALES QUE NADIE USA ”

## JUAN ARENA

se extiende un vasto páramo.

P. ¿Solicitaría ya el rescate?

R. Depende de la condicionalidad. Yo pido dinero si no me estrujan, pero si veo que me van a estrujar mucho, aguanto lo que puedo. Me imagino que algo de eso debe de estar pasando, porque ningún Gobierno se resiste a que le reduzcan la prima de riesgo... Aparte de que la situación de los rescatados tampoco es envidiable.

P. A Irlanda no le va mal. Time acaba de dedicarle la portada. “El regreso del celta”, titula.

R. Irlanda es un caso peculiar, con una fiscalidad que la hace muy atractiva. Pero Portugal y Grecia están sufriendo mucho.

P. ¿No está apretando Alemania más de la cuenta?

R. Yo me pongo en los zapatos del contribuyente alemán y me parece razonable que, antes de darnos su dinero, exija que se gaste adecuadamente. Y España no está aún en condiciones de garantizar que sus impuestos o los de los alemanes se gastan adecuadamente.

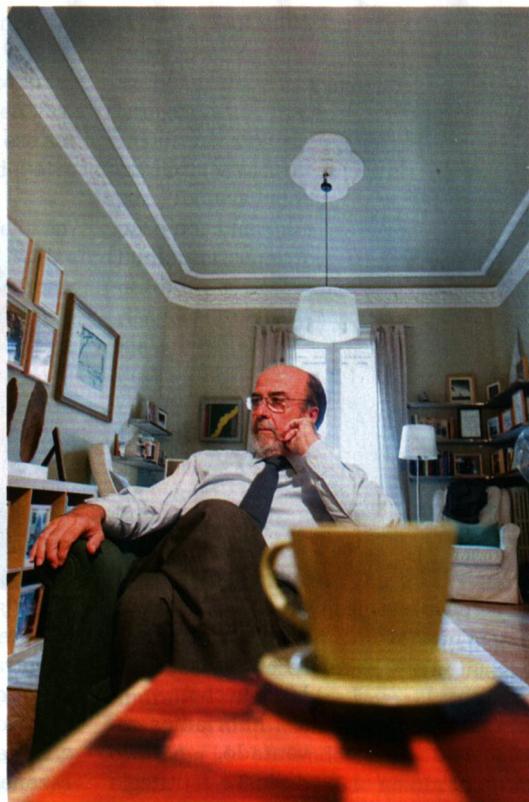
P. El economista César Molinas emplea una imagen muy gráfica. Dice que Angela Merkel nos tiene al borde de un abismo, agarrados por el cuello, y que de vez en cuando nos asoma al vacío y nos sacude para que hagamos reformas.

R. Si yo fuera alemán, votaría por esa política.

P. Pero es español...

R. No nos queda otro remedio que hacer las cosas bien. No podemos gastarnos el dinero en trenes que van vacíos y radiales que no coge nadie. Este país tiene que volver a ser competitivo.

P. La cuota de mercado de las empresas españolas ha crecido.



A Juan Arena no le parece mal que los alemanes exijan garantías antes de dejarnos el dinero de sus impuestos.

R. No lo suficiente. Hay que exportar más, y artículos caros, fabricados por gente que gana buenos sueldos porque aporta talento. España no puede convertirse en Vietnam y bajar los salarios a una sexta parte para vender zapatillas. Ése no es el juego. Hay que educar a los españoles para que creen valor.

**DESENLACE.** Me queda por contarles la conversión de Arena a la RSC. Aún era presidente de Bankinter. Conocía la literatura típica sobre riesgo reputacional. Hundir plataformas petrolíferas en el mar era más barato que remolcar-

las hasta la costa para desguzarlas, pero al final no traía cuenta, porque los ecologistas te abrasaban. Nike también había comprobado que interesarse por las condiciones laborales de sus proveedores no sólo revelaba buen corazón, sino sentido comercial.

Pero lo que Porter le contó a Arena iba más allá. No se trataba de defenderse de las ONG. La relación entre sociedad y empresa es más compleja de lo que Friedman suponía. Una compañía de éxito necesita una sociedad sana, porque es el origen de su demanda y porque la educación, la salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para disponer de mano de obra productiva. Cualquier negocio que persiga sus objetivos a costa de la sociedad no tardará en descubrir que su prosperidad es insostenible.

Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita compañías de éxito, porque son su fuente de riqueza. “Esta mutua dependencia”, escribe Porter, “implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben ajustarse al principio del valor compartido”.

“Crear valor compartido es impulsar proyectos que benefician a ambas partes”, dice Arena. “Si yo doy dinero a la monjitas, mejoro la sociedad, pero me saco nada para mis accionistas. Esa RSC es reactiva. Pero si desarrollo un software que permite a un tetrapléjico manejar un ordenador con el movimiento de la retina, mejoro la sociedad y abro la posibilidad de que se haga cliente de mi banca online. Esa RSC es estratégica”.

Los sindicatos de Bankinter lo entendieron en seguida. “¡Usted lo que quiere es ganar dinero con los tetrapléjicos!”, le dijeron escandalizados.

“¡Pues claaaaro!”, les respondió. Ahora, desde SERES, Arena intenta convencer al resto de los actores económicos.