



José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, en la última presentación de resultados anuales de la entidad.

EUROPA PRESS

En los cinco años de José Ignacio Goirigolzarri al frente de Bankia han sido muchos los retos a los que se ha enfrentado. El primero, convertir pérdidas en beneficios, mejorar la rentabilidad y la solvencia gracias, todo hay que decirlo, a los 19.000 millones recibidos por el Estado de los que una mayor parte se dan por irrecuperables. Pero el banquero ha logrado algo que no se consigue con dinero: recuperar clientes y devolver la reputación de la

entidad tras los desaguisados que dejaron Miguel Blesa y Rodrigo Rato. Y lo ha hecho con guiños a la sociedad, eliminando las comisiones a sus clientes o devolviendo de forma inmediata el dinero a los afectados por las cláusulas suelo. Pero también se ha visto obligado a tomar medidas impopulares, tales como hacer frente al mayor ERE de la historia de España, dejando por el camino a unos 7.000 empleados.

**Convierte a una entidad rescatada en la más eficiente y rentable, pero sólo recupera el 9,6% de las ayudas**

## Cinco años de 'Goiri' hacen de Bankia un banco de bandera

■ **Esmeralda Gayán**

Presumen los de Bilbao de poder con todo lo que se les eche encima. José Ignacio Goirigolzarri ha hecho honor al dicho. De momento, el banquero nacido en Getxo ha cumplido todo lo que se ha propuesto, todo, excepto devolver los 19.000 millones que Bankia recibió en 2012, cuando fue rescatada por el Gobierno. El nuevo presidente de la entidad se comprometió entonces a "dejarse la piel" para devolver la mayor parte de ayudas al contribuyente, pero por ahora, sólo ha recuperado 1.838 millones, es decir, el 9,67%.

Ese dinero ha ayudado y mucho para que, a finales de 2016 Bankia fuese, entre los seis grandes bancos, la entidad española con la mejor efi-

ciencia, el mayor nivel de solvencia y la mayor rentabilidad sobre fondos propios. Pero como ha dicho el propio Goirigolzarri, la mera inyección de capital no aseguraba el futuro del banco. "Las ayudas para recapitalización son condición necesaria, pero no son suficientes para que una entidad se convierta en viable", ha asegurado en diversas ocasiones.

Goiri entró en Bankia cuando la propia supervivencia del banco se cuestionaba, al igual que la gestión del hasta entonces presidente, Rodrigo Rato, que gestó desde Caja Madrid la creación del nuevo grupo. Su abrupta dimisión, casi destitución forzada por parte del ministro de Economía, Luis de Guindos, y la reformulación de todas las cuentas del mayor conglomerado de cajas constituido ponía al siste-

ma financiero español al borde del abismo: una entidad de tamaño sistémico se consideraba casi inviable y se hacía necesaria una asistencia de resucitación inmediata antes de que se desplomara todo como un dominó.

Tan sólo una semana después de su llegada al cargo, el 26 de mayo de 2012, Goirigolzarri presentaba un

**Goiri ha sabido interpretar que el problema más importante de Bankia era la pérdida de reputación y confianza de la sociedad, tras escándalos como las ventas de preferentes o las tarjetas black**

plan de saneamiento para Bankia. Las ayudas lo convirtieron de pronto en un banco solvente, pero eso no les aseguraba la sostenibilidad a largo plazo.

El banquero sabía desde el principio que uno de los problemas más importantes de la banca en general y de Bankia en particular, era la pérdida de reputación y confianza de la sociedad tras escándalos como las tarjetas black o las preferentes. De hecho, la entidad llegó a sufrir una importante fuga de depositantes en los primeros meses de su mandato, que llegó incluso a amenazar la supervivencia del banco.

El nuevo equipo de Goiri, coordinado por José Sevilla, logró sin embargo cortar la hemorragia e insuflar poco a poco un aire más moder-

no al banco. El presidente de Bankia ha tomado la delantera en el sector financiero en temas como la eliminación de comisiones o la devolución de las "cláusulas suelo". Iniciativas por las que ha sido criticado por la competencia, en especial por su antiguo jefe en el BBVA, Francisco González (FG), al decir que "a él también le gustaría ser Papá Noel todas las mañanas", en alusión a la que considera competencia desleal, una impresión que comparten las entidades que no ha recibido ayudas del Estado.

Pero no todo han sido gestos bonitos por parte del actual equipo, que ha tenido que llevar a cabo un

**El presidente de Bankia ha tomado la delantera en el sector financiero al eliminar comisiones a sus clientes, una iniciativa por la que ha sido duramente criticado por parte de la competencia**

enorme esfuerzo en estos cinco años para reestructurarse. De hecho, era el precio que tuvo que pagar por recibir dinero público. Goirigolzarri tuvo entonces que acometer el mayor expediente de regulación de empleo de la historia de España, dejando por el camino a unos 7.000 empleados. Así, se ha pasado de una plantilla de 20.005 trabajadores en 2012 a los 13.513 actuales. Lo mismo sucede con las oficinas, de las 3.083 de hace cinco años se ha pasado a 1.770 sucursales.

Gracias en parte a esta reestructuración ha conseguido mejorar su rentabilidad, que ha pasado del 5,4 de finales de 2013 al 10,2% del pasado marzo. Y lo mismo con su ratio de eficiencia, un índice que mide los euros que la entidad gasta por cada euro que ingresa y que, por tanto, es mejor cuanto menor es el ratio. Pues bien, este ha pasado del 55,7% al 43,6% en el mismo periodo. Tampoco ha sido tarea fácil reducir la morosidad. Pese al traspaso de los activos tóxicos a la Sareb o banco malo, esta operación ni siquiera consiguió dulcificar el ratio hasta 2014. Desde entonces, el banco ha conseguido controlarla, al pasar del 14% en diciembre de 2013 al 9,5% registrado en el primer trimestre de este año.

**El equipo, clave**

Unos retos para los que Goiri se rodeó de un consejo de administración totalmente profesionalizado y de un gobierno corporativo valorado por agencias externas como el mejor dentro de las entidades financieras españolas.

Nada más entrar, Goirigolzarri prescindió del consejo de administración heredado y nombró a nueve miembros independientes, entre ellos su número dos, José Sevilla, también procedente del BBVA, formado como él en Deusto.

Nada que ver con la formación de los antiguos gestores, muchos de los cuales tenían como único mérito haber desempeñado un cargo público en política. La foto de Goiri presentando su plan estratégico en 2012 era muy distinta a la presentación de la marca Bankia a todo lujo unos meses atrás en Valencia, con un Rodrigo Rato rodeado de consejeros de las distintas cajas que conformaron el grupo bancario.

Y es que Goirigolzarri se ha querido desmarcar desde el principio de la anterior etapa de Bankia y Caja Madrid. De hecho, su equipo, además de facilitar a la justicia todos los datos sobre las "black", ha llevado al FROB créditos sospechosos de dolo de la época de Rato, José Luis Olivares (Bancaja) y Miguel Blesa.

### El banquero cercano, sencillo y transparente

■ "Nos hemos puesto como objetivo que en los próximos tres o cuatro años, cuando se hable de Bankia, nuestros clientes, entiendan que están hablando de un banco cercano, sencillo y transparente", ha afirmado José Ignacio Goirigolzarri en la presentación del plan estratégico para los tres próximos ejercicios. Un eslogan que recuerda bastante al "sencillo,

personal y justo" que presentó Ana Botín al poco tiempo de aterrizar en la presidencia del Santander, pero cambiando el "justo" por el "transparente". Y es que ambos banqueros saben que la reputación es, junto a la rentabilidad, los dos mayores retos a los que se enfrenta el sector financiero español. En el caso de Bankia, el objetivo de Goiri es

reconciliarse con los clientes tras varias iniciativas, como la hipoteca sin comisiones básicas, que elimina la mitad de gastos de registro. Este producto le ha permitido captar clientes nuevos y compensar la caída de ingresos por los tipos negativos y el efecto de la campaña de comisiones cero para los usuarios más vinculados. En el primer trimestre, la

entidad nacionalizada duplicó el volumen de financiación concedida a la adquisición de viviendas, al otorgar unos 350 millones de euros. El banco que preside José Ignacio Goirigolzarri también tiene por delante cerrar la integración con BMN a finales de este ejercicio o principios del próximo. En la actualidad está analizando el balance de la entidad

liderada por la antigua Caja Murcia para determinar su valoración. Según el consejero delegado, José Sevilla, este trabajo comenzó hace tres semanas y estará concluido dentro de dos meses, antes de que la fusión sea aprobada por las juntas de accionistas de sendas nacionalizadas. La operación, en principio, no supondrá un ajuste relevante de oficinas y personal, debido a la escasa duplicidad de red.