

# MARTÍN HUETE

---

## INVERTIR COMO NUNCA TE HAN CONTADO

---

### LECCIONES SOBRE LA VIDA Y LA BOLSA

Prólogo de Luis Huete

DEUSTO

# Índice

Portada  
Sinopsis  
Portadilla  
Prólogo  
Introducción  
¿Por qué vas a leer este libro?  
Aquellos maravillosos años  
¿Cómo se llega hasta aquí?  
Código de conducta  
Aguas estancadas  
Los días de gloria  
¿Y si la vida fuera otra cosa?  
Un nuevo comienzo  
Un cuatro de abril  
La marca personal  
¿Para qué sirvo yo?  
El contacto humano  
¿Tomamos un café?  
La forja del guerrero  
«Walk on the wild side»  
Navegando hacia nuevos mundos  
Si es fácil, desconfía  
Sé fiel a tus principios  
Hoy puede ser un buen día para tu transformación

## Anexo

1. Introducción
2. Consumo responsable y finanzas personales
3. Clases de activos financieros
4. Los diferentes tipos de fondos de inversión
5. Los fondos garantizados
6. Las comisiones en los fondos de inversión
7. El interés compuesto
8. Diferencias entre la gestión activa y la gestión pasiva
9. Los gestores automatizados
10. Las mentiras de la industria
11. Diez consejos para invertir y ponerte en marcha
12. Conclusiones

## Créditos

**Gracias por adquirir este eBook**

Visita [Planetadelibros.com](https://planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

**PlanetadeLibros**

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



**Explora**

**Descubre**

**Compa**

## Sinopsis

Cuando el joven Martín Huete inició una fulgurante carrera en el mundo de la consultoría y las finanzas, trabajaba demasiado, dormía poco y el teléfono móvil —al menos, cuando este empezó a popularizarse— no dejaba de vibrar. Un peldaño tras otro, se acercaba a la cima profesional con la que tanto había soñado, tenía un gran poder adquisitivo, su ascenso parecía no tener techo y ser bueno en su trabajo le producía una sensación de seguridad y satisfacción.

Hasta que esas sensaciones se desvanecieron cuando, pocos años después de la crisis financiera, se encontraba dando una charla de formación. Se quedó parado ante el PowerPoint. ¿Por qué seguía haciendo aquello? ¿Por qué continuaba trabajando en algo que hacía tiempo que consideraba éticamente dudoso? Decidió entonces arriesgarse y buscar un nuevo modelo para la industria de los servicios de inversión, uno en el que se incluyera su más reciente pasión: internet y todo lo relacionado con la economía digital.

Esta historia contada en primera persona, con humor autocrítico pero también con una profunda búsqueda en lo más hondo del individuo, es un ejemplo admirable de cómo alguien puede reinventarse, asumir riesgos y abrazar la innovación, en este caso, el fascinante y disruptivo mundo de las nuevas tecnologías. Y es, asimismo, el relato subyacente de los cambios que ha experimentado el sector financiero español en las últimas décadas. Nada es como antes y nada será como es ahora.

# INVERTIR COMO NUNCA TE HAN CONTADO

Lecciones sobre la vida y la Bolsa

MARTÍN HUETE

con la colaboracion de Pablo Poveda



EDICIONES DEUSTO

## Prólogo

Prologar el primer libro de mi hermano Martín me resulta especialmente emotivo. Detrás de este libro hay mucha lucha personal, mucho esfuerzo por ser el arquitecto de su futuro, mucho empeño en ser el autor de su propia biografía.

He sido testigo directo de la épica, no exenta de equivocaciones, que se narra en las páginas de este libro.

La épica de Martín me ha hecho recordar que las personas decidimos, por acción u omisión, el nivel de **desafíos** y de **talento** con el que afrontamos la vida, y que esa decisión tiene sus consecuencias.

Por nivel de **desafío** se entiende los grados de dificultad y de complejidad a los que nos gusta plantar cara, las ganas de superación con las que operamos. Lo normal es que estas ganas se vayan perdiendo con el tiempo, anestesiadas por la tentación de ese ser conformista que todos llevamos dentro. No ha sido el caso de Martín. A los cincuenta y tres años inició un proceso de reinversión que se narra en esta obra, y siete años más tarde vuelve a ello con la ilusión de una persona joven.

Por nivel de **talento** podemos entender la inversión en tiempo y en esfuerzo que se hace para mejorar conocimientos, competencias, actitudes y creencias. También en esta variable el conformismo nos invita a empequeñecernos conforme cumplimos años. No ha sido así con Martín. En estos años, ha sido inspirador verle desarrollar destrezas nuevas en lo digital, en la gestión de inversiones, en la puesta en escena, en el control mental, etcétera.

La vida nos da a todos muchas oportunidades de desarrollar con calma, pero con alma, nuevos hábitos cognitivos, emocionales y conductuales que acabarán conformando nuestro talento para afrontar el futuro.

Sí, hay una huella neuronal que hace que el pasado pese y suponga una carga pesada para tomar altura. Pero también hay unos sueños que pueden, y deben, llegar a ser más poderosos que nuestros miedos y equivocaciones. Con repetición y convicción hay esperanza.

El grado de intersección entre **desafío** y **talento** determina en gran medida la intensidad y la naturaleza de la vida que tenemos por delante. Está en nuestras manos decidir, a través de esas dos variables, si queremos vivir con pasión o conformarnos con la mediocridad, el conformismo o la apatía. Martín ha elegido lo primero y, como hermano, nada me gustaría más que el tramo que le queda por vivir sea su mejor etapa.

Martín ha decidido convertirse en el constructor de su propio destino. Ello requiere hacer uso de un aliado: la **voluntad**. La voluntad, utilizando la metáfora de un automóvil, es la que nos permite cambiar de marcha y activar la parte del cerebro con la que se puede hacer la mejor travesía por la vida: la búsqueda del bien común utilizando todas las posibilidades que nos da el neocórtex.

En el cerebro tenemos tres regiones, cada una de ellas tomando decisiones potencialmente en conflicto.

Tenemos el cerebro reptiliano, que se ocupa de aquello que tenga que ver con la libido, la búsqueda del placer y la huida del dolor, y la supervivencia. Es uno de los causantes de que veamos la realidad a través de un cómodo maniqueísmo que nos evite pensar.

También tenemos el cerebro límbico, que nos hace sentir y emocionarnos. Con todo lo bueno y el peligro que ello conlleva. Peligro por cuanto nos puede tentar a instalarnos en la gratificación instantánea sin pensar en las consecuencias de futuro.

Por último, tenemos el neocórtex, que es el que nos permite discurrir, analizar, prever, ponderar y realizar funciones intelectuales de ese tipo. El neocórtex, a su vez, puede operar en clave egocéntrica (lo mío es lo que importa) o etnocéntrica (mis relaciones y las personas de mi ecosistema son lo que importa).

Los dos primeros cerebros, los más primitivos, tienden a prevalecer con su dinámica de gratificación inmediata cuando entran en conflicto con la razón. El



neocórtex no gana al reptiliano salvo que tengamos un propósito noble y la voluntad, el cambio de marchas, para accionar esa parte del cerebro.

Desde luego se vive mejor cuando habitualmente utilizamos la cuarta marcha (córtex etnocéntrico) del cerebro. Funcionar con las tres primeras marchas será necesario en ocasiones, pero si se hace de forma habitual, nos limita a la velocidad de crucero, desgasta el motor y genera un ruido innecesario.

La buena educación, en gran parte, consiste en saber postergar la gratificación instantánea para hacer que sean la razón y la bondad quienes marquen el ritmo y el rumbo de nuestras vidas. A la épica no le puede faltar la ética en la conducta, ni la estética en las formas.

Este libro contiene ideas y estímulos que pueden ayudar a los lectores a que sus sueños venzan a sus miedos. A tomar la decisión de no desaprovechar las oportunidades de reinversión que nos da la vida. No hay que olvidar que la distancia entre convertirse en un ejemplo que imitar o en un aviso que evitar es fina al inicio, pero grande en sus consecuencias. Empeñémonos, como Martín, en pensar que no es tarde para aspirar a convertirse en un ejemplo que imitar.

LUIS HUETE

## Introducción

### ¿Por qué vas a leer este libro?

Dado que a veces soy capaz de escuchar y hasta de hacer caso, empecé a escribir esta introducción una vez que ya tenía prácticamente armado el libro, tal y como me recomendaron algunos expertos en esta materia de escribir libros.

No quiero dejar de agradecer a mi hermano Luis la redacción del prólogo, a Pablo Poveda su inestimable colaboración, sin cuyo concurso este libro no hubiera sido posible, y a Roger Domingo, por aceptar el cambio de rumbo original del libro. También a aquellas personas, que ya saben quiénes son, que me han apoyado y animado para conseguir este reto.

Originariamente iba a ser un libro sólo de finanzas, por así decirlo un extendido del actual anexo que encontrarás al final de la obra, pero fiel al ideario del proyecto del Programa en Espiral, cuyo primer hito es este libro que tienes entre las manos, de conjugar cultura con píldoras de formación financiera. Esta obra tiene dos partes, una primera en la que relato de manera novelada mis andares profesionales y personales, y una segunda, que encontrarás en el anexo, que es una pequeña guía y algunas reflexiones para ayudarte en tus finanzas personales.

Es una obra dedicada a todas aquellas personas que jamás comprarían un libro sobre inversiones o finanzas, pero que se pueden ver atraídas por leer las peripecias de alguien como yo y que ojalá tengan la paciencia de leerse el anexo, para «ayudarse» a transformar su visión sobre el mundo financiero y entender que todos podemos mejorar nuestras finanzas personales y así contribuir a

erradicar el analfabetismo financiero, que es una de las grandes lacras que sufrimos como sociedad.

Para los que sean ya seguidores de mi blog, habrá pasajes y títulos que les sonarán tanto en el propio libro como en el anexo, porque como es lógico me he basado en los artículos que he ido escribiendo, pero dándoles un nuevo sentido, actualizando y ordenándolos de una manera que espero sea clara y sencilla, y añadiendo nuevas ideas, con el fin de intentar conseguir que los amables lectores de este libro que se lean el anexo se den cuenta de que invertir es para todos.

Pero ésta no es la función principal de este libro. Esta obra es sobre todo un relato de alguien que, tras muchos años de lucha en el mundo financiero, alcanzó un supuesto éxito, pero sin ser feliz tras alcanzar el castillo. Al final, los valores y la decencia son mucho más importantes que un efímero éxito económico o social, entendí que para ser feliz hay otras cosas mucho más importantes. Es un libro que espero que te ayude a entender que esta vida es un camino de transformación completo y en el que espero que encuentres más de una reflexión que te ayude a encontrar tu propio camino. Para alcanzar la excelencia, no vale sólo con dedicarte con pasión a lo que haces, sino tener también claras ciertas bases de honradez, de poder mirarte al espejo y no dejarte atrapar por las trampas que te pone la vida, ni refugiarte como vía de escape en el lado oscuro, lo que sólo te provocará más dolor.

Es un libro rematado en pleno confinamiento, con la carga emocional que ello conlleva y donde la soledad física y los fantasmas me han acompañado en interminables noches de insomnio, pero afortunadamente me di cuenta de que eso ocurría porque yo lo permitía, y que esos fantasmas se pueden derrotar interiorizando y poniendo en práctica, día tras día, que podemos mirarnos al espejo, hablarnos y, de alguna manera, controlar nuestros pensamientos y así poder controlar nuestros sentimientos y emociones, que no son otra cosa que un producto de lo que pensamos.

El miedo al futuro y los recuerdos dolorosos del pasado muchas veces nos paralizan, nos inmovilizan, privándonos de disfrutar del presente, algo que también he aprendido en todos estos años. Por eso espero que este libro te ayude también a comprender que otro modo de vivir es posible.

En definitiva, esta obra es sólo una etapa más de lo que empezó en abril de 2013, cuando, tras un taller de desarrollo profesional al que asistí como exalumno del MBA del IESE y componente de la agrupación de miembros, decidí empezar a escribir un blog sobre la industria de la gestión de activos y una estrategia de posicionamiento en redes sociales.

Ha sido un camino muy largo y de trabajo duro, pero enormemente divertido y enriquecedor, y que a la postre ha cambiado mi vida. Como ya he comentado en más de una ocasión, desde entonces todo lo que me ha pasado ha sido como «de novela». He dejado el confort de una jugosa nómina en «Mordor» y ahora estoy donde quiero estar, trabajo con quien quiero trabajar y hago lo que quiero hacer. Tal y como repito muy a menudo, «he perdido el miedo al futuro, y cuando uno pierde el miedo, es libre, y cuando uno es libre, la vida cambia de manera maravillosa».

Éste es un libro basado en mis vivencias personales, convenientemente noveladas en parte, pero siguiendo un hilo argumental para reflejar la verdad de lo que yo he vivido y sentido, y para transmitir un mensaje que repito a menudo: «No merece la pena vivir la vida como otros quieren que la vivas. Sé rebelde. Sé libre. Haz el bien».

## Aquellos maravillosos años

Eran otros tiempos. Podría decir que no eran muy diferentes a los de ahora, pero estaría mintiendo. Era el final de una década prodigiosa en el país: los años ochenta. Una corriente efervescente de música, de creatividad, de ideas y, sobre todo, de ambición. El cine de Hollywood llenaba las pantallas de las salas de toda la Península. Michael J. Fox viajaba a 1955 para contarnos cómo era el pasado y el paseo de la Castellana se llenaba de coches de fabricación italiana. No todo era tan mágico como nos lo han tratado de vender durante los años posteriores, pero tenía su encanto. Era un momento único para cualquier joven español con ganas de comerse el mundo y yo estaba dispuesto a hacerlo.

Tras terminar mis estudios en el IESE de Barcelona, pasé otros dos años en dicha ciudad, en la división financiera del grupo Zurich, a la vez que vivía en un piso que compartí con dos maravillosos amigos. El apartamento estaba en la calle de Laforja, en la esquina con Calvet, y allí pasé un periodo inolvidable. Después de algunas de nuestras fiestas (¿cómo olvidar a ese amor imposible, mi «pajecillo»?), el portero no daba crédito a la cantidad de basura que generábamos. Tampoco olvido esas interminables noches disfrutando, viendo series como *Luz de luna* o *Canción triste de Hill Street* y su mítica frase «¡Tengan cuidado ahí fuera!». También había mañanas en las que coincidíamos de manera misteriosa con fiebre y nos quedábamos en casa viendo *Los ricos también lloran...*

Tras aquellos dos estupendos años, me mudé a la capital, mi ciudad, para seguir con mi carrera. En ese momento, Madrid era una ciudad en ebullición. Lo tenía todo para mí y yo estaba listo para entregarle mi alma. Recién casado, con veintisiete años, un traje nuevo de gama media, la corbata recta y un golpe de

timón, fruto de las casualidades, comencé a trabajar para KPMG como consultor. Me entregaron un maletín (que llamábamos «el maletito») forrado de piel, como los cientos que rodaban por los alrededores del Santiago Bernabéu. Era una muestra de orgullo, de distinción. Al tener la suerte de ser un chico medianamente alto, el complemento se ajustaba a mi imagen. No parecía idiota con una maleta más grande que yo. No todos tenían esa suerte. Para entonces, cargar con el maletín me hacía sentir alguien importante para la sociedad, en una época en la que todavía no habían llegado los teléfonos móviles, las redes sociales ni, por supuesto, el exhibicionismo en Facebook o las fotos vacacionales y los malditos *selfie pies* en Instagram. Era como llevar una caja fuerte contigo. Nos hacía interesantes con sólo colgarlo de nuestra mano. Por supuesto, existían los relojes Rolex, los trajes a medida de la calle Serrano, los coches de fabricación alemana y las camisas de sastrería, pero el maletín era el primer paso para materializar el resto y desmarcarse de la gente común.

Jamás olvidaría aquella mañana soleada de 1987 conduciendo hacia Torre Europa, contento por el nuevo desafío y escuchando a los Talking Heads cantando *This Must Be The Place* para mí, en el interior de mi Alfa Romeo 33. ¿Qué sería de esta vida sin la música?, me pregunté.

Momentos como aquél, vivos y coloridos en mi memoria, todavía me erizan el vello al recordarlos. En la vida hay instantes en los que nuestro futuro está listo para cambiar y no existe mayor satisfacción que ser conscientes de ello.

Los primeros años fueron de mucho sacrificio. Las oficinas de KPMG en Torre Europa no eran conocidas precisamente por su ambiente relajado. Cada mañana, antes de que saliera el sol, conducía desde la calle Larra hasta la plaza de Lima, duchado y aseado para una mañana de ajetreo. Normalmente dormía poco, ya fuera porque me quedaba revisando el papeleo del día anterior o tomando alguna copa con los compañeros. La ciudad era un desierto automovilístico hasta que te acercabas allí. Estábamos entrando en ese círculo de complicidad en el que madrugar era en realidad cosa de ganadores.

Las oficinas de KPMG eran amplias, con grandes ventanales por los que se

podía ver la Castellana y con mesas alargadas que compartíamos quienes ocupábamos los eslabones más bajos de la cadena. La mayoría éramos jóvenes, llenos de vitalidad y con el cuerpo aún virgen para ser machacado por el estrés. Íbamos al gimnasio, pero no era un elemento indispensable para soportar la presión. Teníamos la mirada puesta en nuestras carteras y no en cómo nos lucían los bíceps. Comíamos por los alrededores del Casino del Canoe y, cuando llegaba la noche, tomábamos algo por los bares del lugar cuando lográbamos salir de la oficina, para hacer que el día mereciera la pena.

El ambiente en la oficina era masculino, salvando alguna excepción. Las mujeres preferían la división de auditoría. Todavía recuerdo a esas chicas que conocimos una noche en la discoteca Green, después del trabajo, y la reacción de una de ellas cuando les dije a lo que me dedicaba.

—¿Estás en KPMG? —preguntó levantando su Martini para taparse la cara. En cuestión de segundos, me di cuenta de que ni otro Martini conseguiría despertar su interés—. ¡Uf! Qué pereza, tío...

La conversación se repetía en cualquier lugar de copas de moda de la zona. Llegados a cierto punto, podía resultar previsible. Y es que la mentalidad de mi generación era la de apuntar bien alto. Todos queríamos ser gerentes, emular a quienes ocupaban los despachos de las plantas superiores y que, en ocasiones, nos saludaban desinteresadamente cuando coincidíamos en el ascensor. Todos queríamos llegar ahí, crear nuestro propio imperio, beber champaña en el interior de una limusina y ser la viva esencia de Gordon Gekko en *Wall Street*, la película que los polluelos de Torre Europa veíamos para emular las vidas de Charlie Sheen y Michael Douglas. Por desgracia, lo que sucedía en dos horas de cinta, a nosotros nos llevaría más tiempo o tal vez nunca llegaríamos a ello.

Pero no todo eran ambientes distendidos de chicos con traje y chicas con tacones, falda y medias negras. Al otro lado de la ciudad, mientras nosotros hacíamos números en nuestras hojas de cálculo con Symphony o pergeñábamos mejoras en los procedimientos de nuestros clientes, estaban sucediendo muchas cosas a nivel creativo. En esos tiempos, si querías enterarte de lo que se cocía en un lugar, tenías que ir a él y comprobarlo por ti mismo. Y eso hacía. Siempre guiado por la atracción hacia el lado oscuro de la vida, algunas noches colgaba el

traje y me dejaba caer por Torres Blancas, donde muy cerquita se encontraba la mítica sala RockOla, o por el Pentagrama («Luego, por la noche, al penta a escuchar canciones que consigan que te pueda amar...»), para absorber un poco de la buena música y de la rebeldía, que tanto ha cambiado en los años posteriores, de Malasaña.

A fin de cuentas, divertirme también formaba parte de la ecuación. El trabajo era la constante que dirigía mis días por entonces. Aprender cada jornada algo nuevo, relacionarme y dejar una buena impresión en cada persona que me conocía por primera vez, ir siempre un poco más allá de lo que se esperaba de mí y aguardar a que llegara mi momento. Eficacia, hablar lo justo, sólo cuando me preguntaban, y escuchar con atención. Mostrarse impoluto, tanto por dentro como por fuera. Suena sencillo, como una receta para ponerse en forma, pero no estaba hecha para cualquiera. La presión, la falta de descanso, una alimentación desequilibrada y el estrés formaban parte de esa fórmula. Sentirse mal por esos viajes al lado oscuro sólo acrecentaba mi malestar, pero siempre me engañaba consolándome con que los demás también lo hacían... No existían atajos, eran los tiempos de la meritocracia, del ascenso vertical y de la experiencia. En empresas como KPMG, o subías en el escalafón o te echaban. Por suerte, era joven y podía soportarlo. En ese periodo, me sentía capaz de derribar cualquier muro que se me pusiera delante. Y así lo hice. Mi oportunidad no tardó en aparecer.



## ¿Cómo se llega hasta aquí?

Miguel era un buen tipo, uno de los que vivía con los pies en el suelo, tanto que en ocasiones le pesaban como si fueran de cemento. Nos conocimos en el final de mi época en KPMG. Él tenía treinta años, era madrileño de pura cepa y había llegado unos meses antes que yo. Compartimos aquella larga mesa de las oficinas de Torre Europa y también un puñado de noches de sombras, luces y colores, bailando con las jóvenes y guapas veinteañeras de Madrid que aún no habían terminado la carrera. Miguel no era muy alto, por lo que formábamos un buen contraste cuando estábamos juntos. Sin embargo, tenía personalidad, buenas maneras y un piso en la calle de Zurbano. Lo que más admiraba de él era su tenacidad, combinada con una ambición realista que, en ocasiones, me ayudaba a bajar de las nubes. Por lo que respecta a su forma de pensar, como él había pocos. En cuanto a su actitud conservadora y poco agresiva, quizá hubiera demasiados. Pese a llevarnos tan bien, no compartía su visión de la vida. Sabíamos de antemano que nuestras carreras estaban construidas para correr. Y sólo los lentos e indecisos se quedaban atrás.

Finalmente, las escasas horas de sueño dieron su fruto en forma de un cambio de empleo.

En el año 1989, para poner broche a una década prodigiosa de mi vida, dejé mi escritorio en KPMG por una interesante oferta que no pude rechazar. Poco a poco, iba subiendo esa escalera hacia el cielo. Los sueños comenzaban a materializarse.

Me incorporé como adjunto del director financiero de Allianz, posiblemente, una de las aseguradoras más fuertes e importantes de Europa. Por primera vez, tenía una mesa independiente para trabajar, aunque no un despacho propio. Eso

seguía siendo para los auténticos jefazos de la compañía, pero no me importaba. Todo llegaría, estaba convencido de ello, y los primeros destellos no tardaron en manifestarse.

Allianz había absorbido las oficinas de la antigua Adriática, que se encontraban en el número 39 de la Castellana. Afrontar una nueva posición tenía un peso de responsabilidad mayor, pero también te hacía sentir que no estabas al borde del precipicio. De alguna manera, antes de que tú cayeras a los tiburones, siempre había alguien en una posición más baja preparado para servir de carnaza.

Mi vida cambió a pasos de gigante. La firma para la que trabajaba invertía mucho en inmuebles y en renta fija. Movíamos dinero, grandes cantidades, aunque las inversiones en Bolsa no eran prioritarias. Esto provocó el interés de mucha gente que, por entonces, trabajaba sin descanso en el mercado de valores. Olieron la oportunidad y se echaron sobre nosotros. Yo no fui una excepción.

Como sentía que me faltaban conocimientos sobre mercados y gestión de carteras, ni corto ni perezoso en 1992 me inscribí a un curso de un año en la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros para conseguir el pomposo título de *European Professional Financial Analyst*. Ese año fue inolvidable, conocí a dos de mis mejores amigos «del mercado», con los que desde entonces mantengo la amistad. También guardo un puñado de anécdotas, como esos encierros a los que los sometía en mi apartamento de la calle Larra, con miles de coca-colas *light* y alguna que otra centramina que se deslizaba para poder aguantar el tirón; o los exámenes en los que todavía me parto de risa al recordar cómo uno de ellos, alto directivo entonces y ahora ya jubilado, miraba incesantemente para atrás, a la izquierda o a la derecha, a la caza de alguna respuesta.

Si años atrás había soñado con una vida propia del celuloide, mi periodo en Allianz fue digno de un episodio aparte. En muy poco tiempo comencé a hacer amistades dentro del mercado financiero. Los brókeres se acercaban a mí para agasajarme con comidas en La Trainera o cócteles en Embassy o en Castellana Ocho. Disfrutaba de las conversaciones, de esa hambre insaciable para que les compráramos los productos que en ese momento les interesaba vender. Era

entretenido, a la par que divertido, formar parte de esa entelequia financiera que, años atrás, había contemplado desde la distancia con cierto recelo; trajes, corbatas planchadas, rostros afeitados en barbería y caprichos personales que, hasta el momento, yo no había catado aún. Comencé a cambiar, a crearme un poco más mi nueva posición, inconsciente de que estaba transformándome en uno de ellos. De repente, todo el mundo quería sentarse conmigo a la mesa. Me hacían caso. Una mañana, mientras me terminaba el café en uno de esos bares de la Castellana, vi a uno de esos tipos, vestido con traje de Cortefiel, unos cuantos años mayor que yo y cargando el mismo maletín que me habían dado años atrás al comenzar en KPMG. Así que me pregunté, ¿cómo diablos se llega hasta aquí, Martín? Nuestras trayectorias pudieron ser las mismas, aunque, en algún momento, la de aquel tipo se debió de torcer. Apuré el café y la tostada con jamón y volví a respirar profundamente. De nuevo, las preguntas revoloteaban por mi cabeza. ¿Conformarse o seguir escalando?, medité. Y la respuesta llegó antes de cerrar con el interrogante.

Después de algunos años viviendo en una vorágine de adrenalina, presión y autoexigencia, decidí encontrar el equilibrio que me ayudara a mantenerme vivo, antes de morir a causa de un infarto. El deporte siempre ha sido la clave para soltar lastre, relajar el cuerpo y detener la mente durante unas horas. En mi caso, me gustaba practicarlo con alguien más. Dado que el golf no entraba en la categoría de quemar grasa, aunque me encantaba practicarlo, busqué una excusa para retomar el contacto con mis viejas amistades. Algunas temporadas terminaba exhausto de encontrarme con gente que sólo buscaba sacar tajada de nuestra amistad. Comidas copiosas, regadas con demasiado vino, encuentros que terminaban a altas horas de la madrugada y un cansancio que se iba acumulando cada mañana en mis huesos. Volver a casa y sentirme un imbécil por llegar tarde. Tan sólo buscaba un poco de entendimiento y una manera saludable de poner el cuerpo a punto. Por eso recurrí a Miguel, mi antiguo compañero de KPMG, que había ascendido a gerente en la firma y que ahora vivía feliz compartiendo apartamento en Núñez de Balboa con su reciente pareja.

Le agradó la idea de vernos una vez cada quince días para jugar al *squash*. Ninguno de los dos éramos profesionales, aunque se nos daba bien correr y golpear la pelota con la raqueta. La cita de los miércoles a las ocho y media de la tarde se convirtió en un ritual, siempre y cuando no hubiese una emergencia de última hora. Aunque nuestros caminos se habían separado (él seguía en consultoría y yo en finanzas), nuestras carreras comportaban un peso que soportar. Durante una hora y media, el mundo se detenía ante nosotros entre aquellas cuatro paredes.

Recuerdo un partido memorable en el que gané a Miguel después de mucho sufrimiento. Empapados de sudor, fuimos a por las toallas cuando mi amigo me miró a los ojos con una expresión que no había visto antes en su cara.

—¿Eres feliz, Martín? —preguntó quitándose la horrorosa cinta empapadora de la cabeza. El eco de su voz se perdió en el interior de aquella pecera. Aún estaba recuperando el aliento cuando su pregunta llegó como un jarro de agua fría. Claro que lo era, ¿acaso había algo que cuestionar?, me dije. Observé a Miguel, que esperaba una contestación que solucionara su conflicto interno.

—¿Y quién no, Miki? Estamos donde queríamos estar hace unos años —respondí encogiéndome de hombros. Me limpié el cuello empapado de sudor—. Estamos en el camino correcto. En unos años, te reirás de este momento...

—Ése es el problema, Martín —contestó desairado.

Por un momento, pensé que la presión del trabajo le había superado aquel día. A todos nos pasaba, también a mí. Días de agotamiento se juntaban con el peor de los finales que se podía esperar en una jornada. Todo salía mal, los tratos no se cerraban y tu jefe te señalaba con ese dedo acusador capaz de ponerte de patitas en la calle en cuestión de horas. Después regresabas a casa con la moral por los suelos, comías algo recalentado y te preguntabas si realmente eras tan bueno como creías. Pero todo se curaba con algunas horas de sueño. No obstante, comprendí que Miguel no estaba pasando por esa clase de crisis.

—No sé si quiero reírme de este momento en unos años, tal como tú piensas. No estoy seguro de que quiera seguir en esto toda mi vida, ¿sabes? Aspirar a más y más, dejando de lado el resto, viendo cómo pasa la vida...

—Pero ¿qué carajo dices, Miguel? ¿Sabes? A ti lo que te hace falta es una

noche como las que solíamos pasar. Un poco de desenfreno y liberarte de todo ese malestar...

—No, no necesito eso. Te estoy hablando en serio —insistió. Su actitud no parecía ser producto de un mal día, ni tampoco de dos—. Tengo planes con Luz. Me gustaría casarme, tener hijos y pasar tiempo con mi familia. He ahorrado bastante dinero y creo que un hombre debe saber cuándo decir basta. Así es suficiente para mí. De lo contrario, me temo que el horizonte se hará más y más lejano... No todo en esta vida es el trabajo. En el equilibrio está la virtud, ¿no crees?

Estaba delirando, había perdido la cabeza. En aquel instante, no me molesté en comprender cómo había llegado a esa situación tan deplorable. ¿Quién se conforma con lo que tiene cuando puede aspirar a todo? Después de tanto sacrificio, era como dejar una obra de arte a medias. Miguel se había convencido de que la mejor idea era tirar la toalla, echarse a un lado y ver cómo los otros pasaban por delante de él. Todos sabemos que cuando la idea se planta, es cuestión de tiempo que germine. Y yo no iba a ser el que le hiciera cambiar de opinión para que no cavara su propia tumba. No tenía ganas ni tiempo para ello. Busqué el modo de empatizar con él, pero sólo se me ocurrió ponerle la mano en el hombro a modo de apoyo.

—¿Qué piensa ella de todo esto?

Él dudó y supe que estaba acabado.

—Ella me apoya, aunque me ha sugerido que lo piense —respondió con cierta inseguridad—. No quiere que cometa una estupidez.

La vida se va formando con las decisiones que tomamos, pero a todos nos cuesta afrontar las más importantes, esas que marcan un punto de inflexión en nuestra existencia. Miguel había llegado a ese punto y ni él ni su pareja querían ver cómo todo volaba por los aires.

—¿Sabes qué? Te entiendo. Y no te falta razón... —añadí—. Tú siempre has sido el más sensato de los dos. Estoy convencido de que harás lo oportuno.

Eso fue todo lo que dije y ambos supimos que estaba mintiendo.

Por supuesto que Miguel estaba equivocado, pero era algo que debía descubrir por su cuenta, con el paso de los años.

## Código de conducta

Mucho se habla de la perseverancia, de la paciencia, del esfuerzo y de la tenacidad en los ámbitos financieros, pero poco se mencionan los códigos necesarios para mantenerse a flote con un mínimo de decencia. Un código de conducta, unas normas de cómo afrontar ciertas situaciones y momentos personales cuando todo parece estar a la deriva. No es una cuestión de agallas o testosterona. Se trata de tener la cabeza bien fría para tomar decisiones cuando estás harto del mundo. Eso era todo lo que necesitábamos para levantarnos, salir de casa antes que el sol cada mañana, para seguir haciendo lo que hacíamos, hablando como hablábamos y moviéndonos más rápido que las agujas del reloj. El problema era que no existían unas tablas de mandamientos, ni uno de esos panfletos con reglas inquebrantables como los que regalaban en las clínicas de desintoxicación que seguían los principios de los doce pasos. Los deberes se traían hechos de casa o se aprendían fijándote en tus superiores, entendiendo entre líneas y, sobre todo, dejándote los problemas personales en casa. Por supuesto, no todos eran capaces de ello. A medida que se escalaba en el ámbito profesional, también se cumplían años, se acumulaban hipotecas y problemas conyugales. Llegar a la cúspide y dormir siete horas como un bebé era la excelencia que sólo algunos lograban alcanzar. Y no era para menos. El resto se merecía lo que tenía.

Recuerdo una de esas mañanas negras, con un sol radiante al otro lado de la cristalera, pero un ambiente viciado y tenso en el interior de las oficinas. Nadie levantaba la mirada del escritorio y alguien iba a pagar los platos rotos de un movimiento en falso. No me enteré de qué había sucedido hasta más tarde, pero tampoco me interesé demasiado. Si eres prudente y no metes las narices donde

no te llaman, ganarás puntos y evitarás problemas. A nadie le gusta tener un chismoso a su alrededor.

La noticia corrió como la pólvora cuando una de las jóvenes promesas se despidió de la plantilla entre un silencio lúgubre, propio de un funeral. No sabíamos lo que había hecho, pero estaba convencido de que no lo había hecho bien. Y ése era el problema de muchos. No entendían que no bastaba con no hacerlo mal, sino que, además, se les exigía que hicieran correctamente cada tarea designada. A veces no comprendía la actitud de los recién llegados. No eran tan difíciles de entender las reglas del juego. Yo mismo lo había logrado y ahora observaba desde la distancia el adiós de aquel muchacho como si nada ocurriera.

—Pobre chico —dijo Robles, uno de los adjuntos con los que solía almorzar los jueves—. No creo que fuera para tanto.

—Si es inteligente, aprenderá la lección —contesté contemplando aquel punto en movimiento perdiéndose en el pasillo.

Pensé que si espabilaba a tiempo, aún tendría una segunda oportunidad. De lo contrario, lo mejor sería que se buscara otro trabajo.

De algún modo, mi carácter estaba cambiando, así como la visión que tenía del entorno. Mi actitud se había endurecido, sin dejar espacio para los más débiles. Me di cuenta de que ese código moral que había que seguir comenzaba a ser innecesario, pero había cristalizado en mi interior.

Los meses pasaron. Los encuentros con Miguel para jugar al *squash* comenzaron a ser cada vez menos frecuentes, hasta que no volvimos a pisar la pista. No se lo recliné. Uno siempre busca un grupo de personas con las que se sienta cómodo. Por circunstancias de la vida, Miguel ya no se sentía así conmigo. Lo había notado en nuestros últimos encuentros. Para entonces, mi vida alcanzaba una fase nueva. Los chicos de la Bolsa no cesaban con sus invitaciones, aunque, durante cierto periodo de tiempo, me vi obligado a reducir la frecuencia de mis salidas nocturnas. Una de las razones fue un exceso de trabajo. La otra, y quizá la más importante, fue Marta, una rubia castellana, unos años menor que yo, con

la que estaba «medio» saliendo desde hacía unas semanas. Me sentía mal porque no debería estar con ella, por mi situación, y aunque ella la conocía y la aceptaba, no entraba dentro de mis códigos de conducta y de mis valores. Primero cierras y luego abres. Por eso me fui deslizándome hacia el lado oscuro, para tapar ese dolor, y lo único que conseguía era más dolor. De todas formas, estar con alguien conocido siempre viene bien, ayuda en la rutina y llena los vacíos que la soledad no puede cubrir. Marta era estupenda, trabajaba en Torre Europa y vivía de alquiler en la zona de Alonso Martínez. Nos habíamos conocido por casualidad, en una noche de cócteles sin demasiada esperanza. Ella era amiga de la novia de Robles. Ambas trabajaban en el departamento de ventas y esa noche se habían pasado a saludar. Todo un acierto. Por desgracia, olvidé preguntarle su número, pero supe solucionarlo a tiempo.

En una época en la que todavía no existían los mensajes de texto, los correos electrónicos y tampoco los teléfonos móviles, la única manera de comunicarnos era a través de las líneas fijas. Robles me facilitó el número de la oficina de su pareja y... ¡Bravo! Aquella rubia de ojos esmeralda y un lunar bajo el ojo izquierdo no rechazó la propuesta de cenar conmigo.

Comencé a ver la vida de otro color, aunque sin perder la imagen mental que había creado desde un principio. A diferencia de mi amigo Miguel, seguía con las mismas ganas de comerme el mundo, a pesar de la fatiga y de las horas acumuladas. Si desde Madrid se llegaba al cielo, yo quería saber a qué olía allí arriba. Trabajo y más trabajo. Reuniones a primera hora de la mañana, infinitas jornadas en el despacho y estar presente cuando se me necesitaba. Ésa era la clave para seguir luchando por lo que me merecía. Siempre impecable, fuerte y sin flaquear, demostrándole a todo el mundo de qué material estaba hecho. Y eso sólo se conseguía con actos.

Sin darme cuenta, aquella obsesión por la mejora constante no sólo estaba afectando a mi carrera, sino también a mi vida personal.

Recuerdo una noche en la que había prometido cenar con Marta. Se cumplía un año desde que nos veíamos de vez en cuando, compartiendo emociones y creencias personales. Ella tenía sueños, esperanzas y una visión de estilo de vida



que se complementaba con mi forma de observar el futuro. La vida se recorre mejor cuando tienes un buen acompañante.

A las ocho y media de la noche, seguía en el escritorio de la oficina, resolviendo un papeleo y el registro de las operaciones realizadas que había dejado para última hora. La lámpara verde de la mesa iluminaba mi posición. El resto era un pasillo oscuro de moqueta y sillas vacías. La mayor parte del personal de la oficina ya se había marchado. Algunos becarios esperaban su turno. Una stampa habitual para mí, que perdía la noción del tiempo desde el momento en el que salía del ascensor por la mañana. De pronto, miré hacia la cristalera y observé la trayectoria de un avión cruzando el cielo de Madrid. Me fijé en las luces de colores, en los apartamentos familiares y en los faros de los vehículos que atravesaban la Castellana a esas horas.

—¡Mierda! —exclamé, llamando la atención de los que me hacían compañía. Cerré la carpeta de un golpe y salí de allí como una bala, directo al aparcamiento para llegar puntual a mi cita. No lo logré, por eso sigo hablando de ello, con una imagen vívida y a todo color del rostro estirado de Marta, que manifestaba su mal humor por los cuatro costados. No era la primera vez que llegaba tarde a una cena, pero sí la primera que había olvidado comprarle algo por nuestro aniversario ¿de medio novios? Puede que ella esperara más de mi persona.

Agotado y con la cabeza aún en la oficina, disfrutamos de una silenciosa cena en un selecto restaurante en el barrio de Salamanca. El enfado se le pasó tan pronto como brindamos con un buen cava catalán. No estuve muy concentrado en lo que decía. Marta hablaba de planes de futuro, de separarme, de familia, de sentar las bases, de hijos, de lo que hacían sus compañeras... Pero yo sólo pensaba en mi trabajo, en ese cambio de bando, de área, de división. Sonreía silencioso, haciendo alarde de mi compostura, como si escuchara atentamente antes de darle mi veredicto. En realidad, no podía quitarme de la cabeza aquellos papeles, y tampoco que no estaba haciendo lo correcto. Me faltó valentía para enfrentarme a la verdad, aunque afortunadamente lo conseguí algunos años después. Entonces, al fondo de la sala, sentado junto a una mujer unos diez años más joven que él, vi un rostro familiar. Era el consejero delegado de Skandia, una conocida y potente aseguradora sueca. No me conocía a mí, pero todos

sabíamos quién era, porque todos queríamos ocupar una posición como la suya. Mientras Marta seguía hablando, contemplé por encima de su hombro la reacción de aquel tipo de gafas, peinado recto, ademanes impecables y postura relajada. No podía adivinar cómo funcionaba su cabeza, cuando la mía era una olla a presión. Cómo alguien con una responsabilidad tan alta era capaz de desconectar y disfrutar tranquilo de su comida, cuando el resto fracasábamos en el intento. ¿Estaban hechos los directores de otro material? Quise pensar que no, pero sí que envidié su saber estar. Tenía claro que para llegar a un puesto así, había que tomar riesgos.

Entonces, Marta me agarró de la mano.

—¿Me estás escuchando, Martín? —preguntó mosqueada. Pude reaccionar a tiempo, hilando algunas de sus últimas frases. Sonreí y asentí, sin perder de vista a aquel director—. Te cuento mis planes y siento que estoy hablándole a una pared...

—Creo que tienes razón en todo... —dije apretándole los dedos—. No seré yo quien te detenga. Los sueños hay que cumplirlos.

Y en ese momento supe que no volvería a verla.

De pronto, un día, al cruzar la puerta del ascensor de las oficinas, me sentí como un extraño, como quien regresa a casa después de muchos años en el extranjero. La idea de estar al otro lado del tablero, de ser quien vende y no quien compra, comenzó a resultarme más y más atractiva. Ser agasajado tenía sus beneficios, aunque podías caer en la trampa de convertirte en un déspota (dada la falsedad y el descarado interés de algunos individuos) o en un pobre necesitado con falta de cariño. Sin embargo, quien dominaba la venta era capaz de lo que se propusiera. Puede que las conversaciones con Marta y Belén, la novia de Robles, durante aquellas largas veladas en Castellana Ocho tuvieran algo que ver. No lo supe en su momento y tampoco lo sé ahora. Quizá mi subconsciente aguardaba dormido para el instante perfecto. Sea como fuere, me sentía completado y listo para continuar con mi cruzada. Ya había conseguido lo que aquel puesto de trabajo podía ofrecerme, era el momento de dar un paso más hacia delante.

A mediados de los noventa, tomé la decisión de aceptar una nueva oferta profesional y comencé a formar parte de AB Asesores, una de las firmas independientes con mejor marca y el paradigma de la profesión, como gestor de fondos de renta fija. Un gran cambio, de empleo, de vida, de rutina y de compañeros de trabajo. Por primera vez, entendería el mercado de gestión de activos desde otro hemisferio, donde el riesgo, la medición diaria de tus resultados de gestión y la incertidumbre forman parte del día a día. Aquí no valía observar las inversiones en el largo plazo y equilibrar activo y pasivo como en las compañías de seguros. Y también conocí a personas estupendas. Como anécdota, el entonces presidente de la gestora sería ministro de Economía y Hacienda unos años después con Rajoy. Ni entonces, ni después, la simpatía fue una de sus mejores virtudes.

## Aguas estancadas

Los cambios me seducían. Abrir nuevos horizontes y no tener miedo al riesgo formaba parte de mi naturaleza. Supe que había tomado la decisión correcta cuando me adjudicaron mi propio espacio en aquella mesa alargada donde trabajábamos codo con codo todos los gestores. Al lado de la calle de Juan de Mena, donde estaban las oficinas de la gestora de fondos, se podía acercar uno a observar la inmensidad del Parque del Retiro, que se encontraba a espaldas del edificio. Estábamos en una situación privilegiada, pero la firma no se podía conformar con menos. A escasos metros de las oficinas, teníamos el edificio de la Bolsa de Madrid, símbolo por excelencia del mercado de valores.

Uno de los detalles que me hizo despertar de aquel sueño, para ser consciente de mi posición (además de la nómina que llegaba cada mes y el Breitling que me colgaba de la muñeca), fueron las dos pantallas que instalaron enfrente de mí. Tener un terminal Bloomberg para ti te convertía en alguien importante. Atrás quedaban los años en los que el maletín forrado de piel significaba algo. Un maldito Bloomberg a escasos metros de mí para poder enterarme de lo que sucedía en el mercado bursátil al instante. Lo que algunos denominan la PlayStation de los gestores. En España, al menos, sólo unos pocos podíamos acceder en esa época a los datos bursátiles de esa manera. Todavía vivíamos en una década en la que la información tenía su precio.

Con AB Asesores la vida siguió su curso y en la misma dirección. Nada podía salir mal. Me recuerdo a mí mismo, esos días, cargado de un exceso de confianza, en la que nadie podía hacer mella. Para ser sincero, se siente bien estar en lo más alto, a pesar de que en cualquier momento puedas ser derribado como una mosca. No importa, te crees imparable moviendo el dinero como si

fueran hilos de una marioneta. Me apunté al gimnasio e intenté pasar más tiempo con mi mujer, aunque por alguna extraña razón, pocas veces conseguía ese grado de complicidad, de paz y sosiego que todos anhelamos. Luego entendí que era fruto de mis demonios interiores, aderezado por el miedo, el dolor, la pena, la culpa por hacer daño a una persona que no se lo merecía, los mandatos familiares que van en contra de lo que realmente sientes y de los que cuesta tiempo desprenderse.

Invertí parte de la nómina en salud: gimnasio, spa, viajes para desconectar. No disponía de mucho tiempo libre. El cambio de compañía no me había dado una tregua psicológica, pero no la necesitaba. Me mantenía fuerte, en mis trece. Era evidente que mientras más alta la posición, más presión, pero el cuerpo también se acostumbraba a los cambios graduales de responsabilidad. Somos capaces de adaptarnos a todo, hasta al infierno.

A la vez que todo esto iba sucediendo, también aumentaba mi lista de contactos profesionales y privados. Todo ese tiempo, una de las claves fue la de crear una marca de mí mismo, aunque no fuera consciente de ello. Mi nombre significaba la red de personas que estaban a mi alrededor. Conocía a todo el mundo y todo el mundo me conocía a mí. Y lo mejor de todo: confiaban en mi palabra. Es fundamental tener moral y ética profesional desde el principio. Las personas tendemos a confiar en quien ya conocemos, en apostar sobre seguro. En un ámbito volátil, lleno de intereses ajenos y propios, perdurar en el tiempo con el mismo brillo y sin convertirte en un miserable es una tarea complicada. El dinero, el glamour, los agasajos y el propio ego de cada uno pueden convertirnos en seres despreciables. Así que el talante que había demostrado desde mis inicios en Torre Europa, además de la posición que ocupaba, fue razón suficiente para que continuaran las invitaciones a fiestas, a comidas en restaurantes de lujo, a viajes de fin de semana para jugar al golf.

Pero todo esto provocó un nuevo cambio de carácter. Tras desmontar los mitos, comienzas a volverte más ácrata. Poco a poco, sientes que te acercas a esa última posición en la que no hay nadie después de ti. Todo lo que queda por debajo son personas que ocupan el escritorio en el que estuviste. Eres consciente de que has tenido suerte, pero también de que has sacrificado mucho para llegar

hasta ahí. Tal vez, la próxima persona que ocupe tu lugar tenga que esforzarse el doble, porque vas a dejar una huella tan grande que serás irremplazable, o eso es lo que piensas cada mañana.

Por entonces, los madrugones que me pegaba eran insanos. Podía pagar el descanso y la comodidad, pero ni la cama de lujo, ni los masajes al final del día o el colchón *premium* me quitaban el mal humor algunas mañanas. Esa sensación de no estar a gusto contigo, esa ansiedad y desazón que te queman por dentro cada día, esas huidas al legendario bareto La Fábrica de Pan para tapar esas carencias. A pesar de que el ambiente español se había hecho a sí mismo, marcando sus normas y sus tiempos, ajeno al ajetreo extranjero, la cultura estadounidense, poco a poco, contagiaba nuestro día a día. Tarde o temprano, todos íbamos a caer si no nos adaptábamos a esa voraz actitud hecha de napalm, café y ganas de dominar el mundo. En las librerías se podían encontrar ejemplares de autoayuda dirigidos a los hombres de finanzas. Cómete tu queso, vende lo que quieras si sabes cómo, haz de tu día un gran día y las siete claves de la excelencia, por mencionar algunos de los sugerentes títulos que estaban vacíos de contenido. A nuestro alrededor ocurrían muchas cosas, aparte de las carteras de clientes que llevaba entre manos, la gestión de los fondos y las corridas de toros en San Isidro, a las que nunca fui aficionado, pero en las que debía estar presente para enterarme de lo que sucedía y estar donde debía estar. La conexión con otros mercados, la irrupción de un cambio que estaba a punto de suceder (en unos años, Internet llegaría para quedarse), nos mantenía más despiertos, más alerta, quizá demasiado. Y eso hacía que mi forma de ser se resintiese.

Una mañana ajetreada había tenido una tensa discusión con uno de mis superiores. Le había hecho una proposición arriesgada, con una alta probabilidad de éxito, en la que el cliente y nosotros saldríamos ganando a partes iguales. El rechazo fue rotundo y eso me afectó. La experiencia y los méritos no te ayudan a aceptar las negativas, sino a evitarlas y a ser tú quien las da. Cuando recién empiezas, no tienes otra opción que tragarte el orgullo y la bilis, fruto de la

inexperiencia y de la juventud, todo sea dicho. Pero con el tiempo, si te va bien y asciendes lo suficiente, te das cuenta de que esa necesidad de tener la razón no hace más que acentuarse. Y cuando crees que la tienes, y alguien con más poder que tú te la rebate, eres incapaz de verlo. Estar casi en la cima, pero sin tocarla, puede llegar a herir.

Salí a la calle a almorzar y, de paso, a tomar un poco de aire fresco para enfriar mis ideas.

Esa misma jornada tenía una comida en El Pescador, conocida marisquería en Ortega y Gasset a la que los brókeres se llevaban a sus futuros clientes con el fin de convencerlos de operar con ellos. ¡Cómo olvidar ese insuperable rodaballo!

Todo aquello formaba parte del juego, de un circo lleno de comodidades del que no te importaba formar parte, aunque agotara en ocasiones. Era la época en la que los teléfonos móviles aún no habían llegado con sus cámaras de fotos y la tecnología 4G. Aquella espléndida época en la que los perfiles de LinkedIn se reflejaban en una tarjeta de visita.

Salí de Juan de Mena en dirección al paseo del Prado, cuando alguien me saludó de pasadas. Me detuve al reconocer esa voz. Era Miguel, el viejo amigo con el que jugaba al *squash*, vestido de traje y con el maletín en la mano.

—Hombre, Martín, cuánto tiempo —dijo con una expresión alegre. No tenía ganas ni tiempo para detenerme a hablar con él sobre la vida y nuestras situaciones profesionales. No era mi mejor día—. ¿Qué haces por aquí? ¿Te has cambiado de bando?

Su pregunta sonó con cierto interés. Estábamos al lado de la Bolsa y noté en su mirada cómo las oportunidades que había dejado atrás se apoderaban de él con resentimiento y nostalgia. Las cosas que pudieron ser y ya no sucederán de nuevo.

—No, todavía no —dije restándole importancia. Nos estrechamos la mano. Por su lenguaje corporal, percibí que quería charlar un rato—. ¿Todo bien, Miguel? Me alegro de verte, la verdad.

—Te veo estupendo. Deben de irte bien las cosas.

—No tengo queja. Ahora tengo que dejarte que llego tarde a un encuentro...

—Claro... —dijo asintiendo—. A ver cuándo nos juntamos un día para echar

un partido... y nos ponemos al día.

—Sí, claro. A ver... —contesté y me despedí. Los partidos con Miguel eran historia. No me estaba convirtiendo en un idiota, simplemente mi tiempo libre era escaso, a diferencia del suyo, y lo único que buscaba era alguien con quien desahogarse para que después le dijera que había hecho lo correcto.

En ocasiones, podemos encontrarnos de nuevo con esa vieja amistad, después de muchos años, y retomar la última conversación que habíamos dejado a medias. En otras, bastan unas semanas para tropezarnos de nuevo con esa persona y darnos cuenta de que no hay nada más que decir.

Y en aquel encuentro fortuito, Miguel y yo nos lo habíamos dicho todo.



## Los días de gloria

En 1997 observar cada amanecer mereció la pena. Al menos, durante ese año.

Por fin, el momento que había esperado se hizo realidad. No me había movido muy lejos de las oficinas de AB, pero ahora mi situación era otra. Había alcanzado la gloria.

Skandia, la reconocida aseguradora sueca, me abrió las puertas de su palacio para cederme el puesto de director de inversiones y subdirector general. Con ellos recibí mi primer teléfono de empresa, mi primer despacho privado con suelo de parqué, un (entonces nuevo y llamativo) Ericsson GF768 de color azul marino (que después me cambiaron por el famoso y extrafino T28, y más tarde vino la mítica BlackBerry con ese teclado físico, una pura adicción que jamás ha sido superada). La telefonía móvil llegaba a España de la mano de las compañías nórdicas y americanas. Como por arte de magia, los terminales con antena y tapa empezaron a verse en los círculos financieros. Primero los tuvimos nosotros, después el resto. La revolución acababa de llegar. La posibilidad de estar localizable a cualquier hora abría un sinfín de posibilidades, agilizaba los trámites, los encuentros, obligaba a que se trabajara más rápido. Si querías conseguir algo de alguien, sólo tenías que regalarle uno de esos aparatos.

Mi despacho era lo más parecido a la sala interior de un palacio: altos ventanales, luz, techos altos y suelo de madera. Al otro lado de la enorme puerta, Virginia, una secretaria joven, alta y bella, se encargaba de gestionar mi agenda, de procurar que no me faltara de nada y de protegerme de las intromisiones innecesarias. En definitiva, un sol de persona que hacía su trabajo con eficacia.

En Skandia tenía a mi cargo un equipo de gestores que hacían todo lo que se les mandaba. Gestionábamos fondos de pensiones y seguros de ahorro para las

cajas de ahorros que, por entonces, aún existían. Me veía reflejado en algunos de mis empleados, y en otros no. Era inevitable hacer una retrospectiva, aunque fuese por puro ocio. Nunca tuve vértigo a las alturas, pero tampoco imaginé que llegaría tan alto. En efecto, el trabajo duro terminaba dando sus frutos.

A la hora de comer, salía del despacho y tomaba el ascensor hacia una planta exclusiva del edificio. En su interior estaba el comedor de los directivos, el único de la empresa en el que no teníamos que compartir espacio con el resto. Menú de restaurante, ambiente cordial «teórico» entre los compañeros, trato de primera por parte del servicio y una tranquilidad que servía de bálsamo para afrontar el resto de la tarde. Después de aquello, lo único que quedaba era que me llevaran el menú a mi oficina.

Con los privilegios como director también llegaron los viajes en clase *business*, de los cuales ya había disfrutado en mi última etapa, el primer coche de empresa, la joya de la corona, y posiblemente lo que más ilusión me hizo. Un flamante BMW Serie 3 de color azul marino, nuevo y a mi completa disposición. El paradigma del éxito. Por aquel entonces, los Mercedes eran para los más horteras. La tapicería de mi nuevo coche olía tan bien que durante los primeros días me daba reparo usarlo en exceso.

Como anécdota, a finales de 1997, y durante el año siguiente, recibimos las primeras sesiones de formación sobre Internet, la Red de redes, el sistema que nos conectaba con el resto del mundo a golpe de ratón. Habíamos oído hablar de la Red, sobre todo cuando nuestros contactos extranjeros se cuestionaban cómo podíamos funcionar sin ella. Para nosotros no existía ningún problema. Habíamos aprendido a lidiar con todo, sin más preocupación que la que había en los despachos, las mesas de los restaurantes y el índice bursátil. Pronto, sin darnos cuenta, lejos quedaría algo tan útil como el fax, las llamadas internacionales desde los hoteles y los terminales Bloomberg. Con Internet, todo cambiaría en unos años para siempre y de manera irreversible. Algo tan obvio como un correo electrónico resultaba un proceso revolucionario para nuestro día a día. Tuvimos que asimilar mucha información en muy poco tiempo. España aún no estaba preparada para la transición cibernética que llegaría unos años más

tarde, pero en otros países parecían haberse adaptado con éxito al trabajo en Red a la velocidad que ésta exigía.

Estaba feliz, o eso creía por entonces, tenía una vida con todo lo que deseaba y un poder adquisitivo para comprar lo que aún no tenía. La nómina aumentó considerablemente, aunque las invitaciones a viajes, restaurantes y eventos nunca dejaron de cesar. Había creado una espiral a mi alrededor que no tenía fin. Gastaba más de lo que aparentaba y disfrutaba más de lo que el resto creía. Hice mis primeras inversiones inmobiliarias, aunque en ningún momento pensara conscientemente en ellas. Primero fue una casa en Sancti Petri, uno de los lugares de veraneo por excelencia del entorno financiero. Otros apuntaban a Marbella, que había estado de moda unos años atrás, y también había quien ponía sus ojos y su dinero en Mallorca, que iba cobrando más y más auge con los años.

En esa época, dejé el espacioso apartamento de la céntrica calle Larra para trasladarme al distrito madrileño de Aravaca. Puede que me excediera con la extensión, pero en ese momento creí que era lo más conveniente para mí y para mi familia. Buscaba la comodidad, y también pagar para que se reflejasen, de algún modo, aquellos excesos de trabajo y de horas machacadas en la oficina. Me acordé de Miguel y de muchas otras caras que había dejado atrás. Ellos nunca lo creyeron posible. Pensaban que en esa carrera no existía final, pero yo era la prueba de que se habían equivocado. Ahora quería recuperar el tiempo perdido y materializarlo en algo tangible de lo cual disfrutar el resto de mis días. Así que compré una casa de ochocientos metros cuadrados, con gimnasio, piscina, sauna y garaje doble, como la de muchos de mis otros compañeros de alto nivel. Entré en la espiral de hipotecas y gastos desmedidos.

¿Qué era lo siguiente?, me preguntaba en ocasiones. Pero, para ser sincero, no me importaba aguardar unos años para conocer la respuesta.

A partir de los treinta, los años siguientes pasaron demasiado rápido. Me llevó tiempo asimilar todo lo que había sucedido. Tuve que cumplir treinta y siete años para darme cuenta de que ocupaba el puesto de director en una potente

firma internacional. Nueve años después de que el joven Martín se hubiera puesto el traje de Cortefiel y sujetado con firmeza el maletín de piel antes de entrar en el edificio de KPMG, como muchos otros jóvenes entusiastas de su época. Nueve años que habían cambiado el mundo por completo, lo que daba lugar a una era de infinitas posibilidades. Llegados a este punto, en el que tenía todo a lo que había aspirado en mi vida, comencé a notar los primeros síntomas de lo que, años más tarde, sufriría en mis huesos. Estaba cómodo, muy cómodo, y eso me inducía a una actitud estática en la que la vida parecía haberse congelado, como si fuera una cinta de VHS en pausa.

Durante un almuerzo de directivos en nuestro comedor exclusivo, me fijé en los rostros de aquellos hombres que me acompañaban, cada uno de ellos responsable de su área. Facciones que parecían haberse sometido a esa pausa indefinida, tras haber tocado el cielo. Ellos ya habían llegado a su trono y sólo les preocupaban dos escenarios posibles: el destierro, el cual tenían bien atado para que no llegara a ocurrir, y la jubilación, que tarde o temprano llegaría para dar lugar a otro escenario elegido. Lo podía notar en sus pupilas, en los comentarios que hacían cuando la conversación daba giros insospechados. Ninguno quería decirlo en voz alta, pero más de uno parecía haber asumido que, a excepción de una catástrofe, el resto de sus días no iban a ser muy diferentes. Sonreí para mis adentros al recordar aquella cena con Marta, en la que me fijé en ese directivo para quien trabajaría más tarde. Entonces lo comprendí todo, su postura, su expresión y la compañía que tenía al otro lado de la mesa. Se lo había ganado a pulso y había llegado el momento del banquete final. Ésos eran los frutos de la meritocracia de la que siempre había escuchado hablar a otros, y ahora los tenía ante mí. Ellos eran la voz de la experiencia, el discurso auténtico que sólo llegamos a leer en los libros. Trabaja para alcanzar lo más alto y disfruta de tu recompensa. Y allí estaba, en la meta de lo alcanzable, en un tiempo récord y difícil de superar para muchos otros que comenzaron como yo. Satisfecho, pero no feliz y sin saber muy bien por qué. El cuerpo tardaba en encontrar el punto de relajación después de tantos años de estrés. Quería más, pero no lo había, y si existía, debía ser paciente.

En el año 2000, tres años después de mi ingreso en Skandia, inicié un

intercambio laboral para pasar seis meses en Estocolmo y aprender cómo trabajaban desde el corazón de la compañía. Necesitaba algo nuevo en mi vida. Me acercaba a los cuarenta años y Suecia me parecía un país atractivo que comulgaba con mi forma de hacer las cosas. Simpatizaba con la idiosincrasia de su sociedad y pensé que, tras casi una década en Madrid, había llegado el momento de cambiar de aires, aunque fueran gélidos.

Pero no fue tan satisfactorio como había imaginado en un principio. Poco a poco, el entusiasmo se borró entre los copos de nieve que llenaban las aceras de la capital escandinava. Eso sí, aprendí de primera mano el dicho de hacerse el sueco. No inmutarse nunca.

Fue un periodo duro, debo reconocerlo. A esa edad, alejarme de la familia no fue fácil, como tampoco lo fue pasar el invierno. De pronto, los horarios cambiaban, mis rutinas pasaban a ser otras, distintas a las anteriores. El sol se ponía antes de lo esperado para salir cuando le diese la gana y la única voz que escuchaba en la calle era la mía, al hablar por el teléfono móvil.

Pese a la calurosa acogida (todo lo calurosa que podía ser en las oficinas de Skandia), me sentí desubicado. Las plantillas eran jóvenes, por lo que, sin contar con la propia forma de ser de la sociedad sueca en general, tenían intereses diferentes a los míos. Allí tuve tiempo para mejorar otras áreas de mi profesión, como mi inglés, algo imprescindible hoy en día. Hasta me apunté a clases de sueco por aburrimiento, para integrarme (*jag heter Martin*); alquilé innumerables películas que veía a solas en la pantalla del portátil, leí libros que no había tocado desde tiempos inmemoriales y, sobre todo, tuve una infinidad de horas para reflexionar sobre la persona en la que me había convertido. Quizá eso fue lo más duro.

La soledad había sido algo que no me había preocupado hasta ese momento. En una vida tan agitada como la mía, difícilmente llegaba uno a estar solo. Pero en Estocolmo no fue así. Los eventos sociales eran diferentes. Se cerraban los negocios o se acababa la jornada laboral y a las 5 cada uno regresaba a su casa. En Madrid, el circo seguía su función. Era un asunto de amistad, de negocio, pero también una válvula de escape para los que formábamos parte de la función. Toda excusa o ausencia familiar era atribuible al trabajo. Después de

todo, las grandes nóminas se debían a nosotros y eso nos hacía sentir que teníamos el control absoluto de lo que sucedía en nuestra vida.

En Suecia aprendí a estar solo de verdad, incluso cuando no lo deseaba. Entendí que allí no era nadie, que no existían brókeres interesados en venderme los productos de sus clientes. El teléfono móvil apenas sonaba. Pasear a solas por el centro de Estocolmo sin un bar en el que entablar conversación, siendo absolutamente invisible a las miradas de color azul y verde esmeralda, a las sonrisas fugaces y anónimas, era más duro de lo que pensé en un principio. Me recorrí Estocolmo de arriba abajo y conocí hasta el último de sus museos. Mis compañeros, sin compasión alguna por mi aspecto pálido y falto de vitamina D, no se excedieron más de los eventos estipulados que celebramos con mi llegada. Vivir de noche un invierno entero con temperaturas negativas en la calle y cielos nubosos, aunque lo veas todo desde el interior del hotel Sheraton, no es tan hermoso como nos muestran en las agencias de viajes. No importa el dinero que ganes, ni el lujo que acumules entre cuatro paredes. Nada de eso puede aliviar tu ansiedad mental a la hora de cenar, una noche más, sin nadie con quien reír, hablar o, siquiera, escuchar. Cada día, cuando regresaba del trabajo estaba condenado al más absoluto de los silencios.

Comencé a darme cuenta de que las preguntas que me había hecho antes de entrar en la compañía no tenían respuesta. No había un paso más. La única alternativa para seguir escalando era cambiar de posición, de ámbito y de responsabilidad.

Desconozco si esos meses en Estocolmo me cambiaron, aunque estoy convencido de que sirvieron para abrirme los ojos. El regreso a Madrid fue fresco. De nuevo en casa, junto a mi familia, mis amigos y conocidos, y esa vida sin freno que tanto había echado de menos. No obstante, las noches de reflexión comenzaron a germinar y no pasó mucho tiempo hasta que decidí dar un nuevo giro a mi carrera con el fin de saciar mi ambición. Ya entrado en la primera mitad del año 2002, me incorporé al otro lado de la mesa, es decir, como vendedor de fondos. Me metí de lleno en el ámbito de la venta, y esta vez a lo

grande. Como director general y sin renunciar a lo que ya tenía, dentro del grupo Skandia. Mi trabajo se centraba en vender los fondos de inversión de Skandia Global Funds a clientes institucionales, como fondos de pensiones, gestoras de fondos y compañías de seguros. La extensa agenda de contactos y la experiencia que había acumulado en una década me habían convertido en un hábil maestro de los negocios. No lo voy a negar, me divertía haciendo aquel trabajo. Era eficiente, ganaba más y no parecía tener límite. Pero, en mi interior, algo me decía que no era del todo feliz. De pronto, la agenda profesional y la personal eran la misma. El teléfono vibraba a todas horas. Me había convertido en una de esas personas tan ocupadas que ni siquiera tenían un segundo para sonarse los mocos. Alguien debía hacerlo por mí. Acudía a los campeonatos de golf a los que me seguían invitando, hasta el punto de hartarme de ellos. Era siempre lo mismo, una y otra vez. También me reunía en el campo de golf Villa de Madrid, o en el conocido bar Tiro con Arco de Aravaca. Intentaba ocupar el tiempo libre que me quedaba para evitar que volvieran los demonios y los fantasmas que me habían visitado en Suecia. Y comencé a derrapar sin darme cuenta. Reuniones que se convertían en largas noches en Pachá, Green, Navy, Castellana Ocho o Embassy no hacían más que dejar aparcada la ansiedad que me iba comiendo poco a poco. No me llenaba lo que hacía, no era feliz y, lo peor de todo, no quería mirarme al espejo y reconocer la verdad. Por otra parte, el despilfarro de dinero era una tónica habitual. No escatimaba para comprar lo que se pusiera en mi radar. Podía pagarlo todo y eso ya no suponía un reto en mi vida cotidiana. Tenía una piscina de la que no disfrutaba, un gimnasio al que no iba y un enorme chalet de habitaciones vacías. Acudía a eventos a los que iba gente que conocía, pero con la que no quería hablar fuera del horario laboral. Sin elegirlo, mi vida se había transformado en trabajo, y cualquier oportunidad era buena para cerrar un trato. Nunca olvidaré una fiesta en la mansión del director general de una conocida gestora. Era un encuentro informal, aunque lejos de lo que una persona normal entendería al decir eso. Nos reunimos unas cuarenta personas, la mayoría relacionadas con el mundo financiero, otras con altos cargos en las empresas de televisión, telefonía e hidroeléctricas. También había un futbolista y un famoso pintor de la época, ambos interesados en poner su dinero a buen recaudo.

Hombres y mujeres bien relacionados, famosos y conocidos por la gran masa y con un claro interés por los negocios. La mansión tenía tres plantas y un sótano, y se encontraba en el interior de una finca de gran tamaño. Las paredes del salón de la primera planta estaban cubiertas por obras de arte exclusivas que, tarde o temprano, acabarían en un museo o en otra colección privada. En un momento de la noche, agotado por el estrés y el cansancio que había acumulado durante las últimas tres jornadas (un viaje de vuelta de San Diego que se había solapado con un *jet lag* insufrible y diez reuniones con gestoras), con una copa de cava en la mano, me detuve frente a un Renoir que había colgado encima del sofá. Nadie le prestó demasiada atención a la obra del francés, ni yo tampoco estaba entusiasmado por entender lo que significaba la obra, pero algo chisporroteó en mi cabeza y me entregó un momento de lucidez. Eché un vistazo a mi alrededor y observé los rostros de los invitados, sonriendo con falsedad sobre temas banales, riendo a carcajadas las gracias huecas de algunos y alardeando de sus últimas vacaciones en la Costa Azul, del último modelo de coche de lujo que habían adquirido o del colegio americano al que llevaban a sus hijos.

La vida que había soñado con veintinueve años era aquélla, tal cual la tenía ante mis ojos. La cinta de ficción se había convertido en realidad y, pese a todo lo que me había costado llegar hasta ahí, un vacío oscuro y triste se apoderaba de mi interior. Puede sonar a cliché y a fábula, pero era la cruda verdad, y así eran mis sentimientos entonces. Me había vuelto un ácrata, como la mayoría de los que ocupaban los puestos más altos en las grandes firmas. En ese nivel, la meritocracia perdía todo el respeto. Éramos los amos del universo y algo nos decía que jugar a ser un dios era excitante, pero por poco tiempo. Así que había que buscar válvulas de escape más caras. Acceder a lo exclusivo a golpe de talón. Aquellas personalidades ya no significaban tanto como lo habían hecho años antes, cuando me consideraba un novato. Al fin y al cabo, eran personas de carne y hueso, con un patrimonio fuerte, pero nada más que eso. Ninguna de esas personas era inmortal. Muchas de ellas habían perdido el interés tras alcanzar la gloria, dejándose arrastrar por el lado más oscuro de la noche, consumiendo narcóticos para obviar lo inevitable, buscándose novias más jóvenes y pagando por una fachada que se convertía en un callejón sin salida. No



estaba contento, mis méritos sólo se medían por el puesto que ocupaba y no por quien realmente era. Y lo más trágico de todo no era aquello. Me aterraba la idea de no poder salir de esa jaula social. Sentí que no era feliz, que esa vida con la que había soñado me había arrastrado a un lado oscuro, a refugiarme en cosas que sólo tapaban mi vacío, pero que al día siguiente sólo me hacían sentir peor. Nos habíamos aferrado tanto a la idea de construir un castillo que, cuando lo terminamos, nos dimos cuenta de que nunca habíamos deseado habitar en él. Supe que ese castillo no era para mí.

## ¿Y si la vida fuera otra cosa?

Todo lo bueno en la vida llega a su fin. Mi etapa en Skandia tenía fecha de caducidad, y no por ellos, sino por mí. Estaba demasiado cómodo, las cosas me iban demasiado bien, y cuando esto sucede, el inconformismo se apodera de uno mismo hasta volverte un idiota. Había experimentado eso durante mi carrera, en cada oficina por la que había pasado. Necesitaba un cambio. Es algo humano y visceral ser inconformista. No podemos aceptar lo que tenemos sin pedir más. Es una cuestión de supervivencia. Y quien se conforma con lo que tiene, posee espíritu de perdedor. No obstante, en esta ocasión no me estaba dejando llevar por la ambición, sino más bien por el vacío con el que cargaba.

En abril de 2008 me incorporé a la extinta Caja Duero como director general de la gestora de fondos, con una oferta salarial irrechazable y con una visión de futuro, por decirlo suavemente, muy mejorable, pero ya se sabe que muchas veces «Dios escribe con renglones torcidos». Seguramente sin esa mala decisión no sería lo que soy hoy. En septiembre de ese mismo año, Lehman Brothers, el cuarto banco de inversión de Estados Unidos por entonces, declararía su quiebra tras 158 años de actividad. Me metí de lleno en el ojo del huracán, sólo unos meses antes de que aquello sucediera. La crisis financiera estaba a punto de golpear la economía global. El pronóstico no era favorable para nadie, pero sabía que tampoco sería el primero en caer. Las cajas de ahorros tenían el respaldo del Estado, la compra de inmuebles estaba en pleno apogeo y la economía no podía ir mejor en todo el país. El tsunami económico pronto iba a hacer mella en Europa, pero antes debíamos prepararnos para hacerle frente.

Con una población que había depositado su fe y sus ahorros en las cajas, resultaba extremadamente sencillo guiar a los clientes para que confiaran en

nosotros. A cambio, poníamos su dinero a buen recaudo, o eso les decíamos, y recibíamos una buena comisión. Porque eso era lo que hacían las cajas y los bancos de entonces. Eso era lo que hacíamos todos: decirle al cliente que invirtiera su dinero donde nosotros le sugeríamos, fondos garantizados, preferentes, subordinadas, todo valía para tapar los agujeros del balance con recursos ajenos de los clientes.

Debo reconocer que, con un panorama tan oscuro por delante, aquellas prácticas comenzaron a golpear mi conciencia. No estábamos haciendo lo más ético con el dinero y la confianza de aquella gente. Era una espiral sin sentido en la que sólo ganábamos nosotros. La pregunta era hasta cuándo seguiría siendo así.

Con el paso de los meses, cambió mi opinión sobre lo que hacía. Sentía que ya no formaba parte de aquello, que aquél no era mi lugar y que algo no encajaba en aquella visión de éxito y prosperidad que había visualizado desde joven. El vacío era grande, las reuniones soporíferas y notaba cómo la vida pasaba mientras calentaba la cómoda silla de mi despacho. Las comidas ya no me parecían tan divertidas como antaño, más bien eran un compromiso que procuraba evitar. Me volví áspero al tratar a la gente, estaba distante e intentaba evadirme de allí. Debía existir otro modo de hacer las cosas, más íntegro y apasionante. Estábamos pactando con el diablo, mintiendo a quienes depositaban su dinero en nuestros bancos y, lo peor de todo, nadie sentía un ápice de compasión por lo que se hacía. Por otro lado, no me podía quitar de encima la soga que me mantenía allí cada mañana. Una soga que había ido apretando con el paso del tiempo. El dinero puede que no dé la felicidad, aunque sí provee una comodidad que muchos no llegan a conocer en toda su existencia. No obstante, cuando todo lo que ganas lo inviertes en placer y materialismo, te conviertes en un esclavo de tu tiempo. En mi caso, la nómina que llegaba a final de cada mes era el parche que mantenía a flote mi vida profesional y privada, el cheque que permitía seguir pagando hipotecas, créditos, viajes innecesarios, absurdos regalos de Navidad y caprichos que, en otro momento de mi carrera, hubiese

evitado. Gastaba por y para paliar una amargura que me visitaba cada mañana en cuanto ponía los pies en el suelo. No lo conseguí. Y eso me afectó de mala manera. Estaba atrapado como una rata en un laberinto. Tenía mi queso, pero me había dado cuenta de que no podía salir de allí.

A principios de 2010 comencé a contemplar la Red de redes de forma diferente. Era la explosión de los blogs, el principio de las redes sociales (antes de que se convirtieran en un gigante) y del comercio electrónico. La curiosidad me llevó a emplear horas y horas de mi tiempo libre en busca de información. Habían pasado más de diez años desde nuestra primera sesión en Skandia, no sólo para mí, sino también para el ecosistema de personas que tomaban parte en el mundo virtual. De pronto, sentí que las posibilidades eran infinitas, aunque no tenía muy claro qué hacer con mi futuro. Lamentablemente, en mi entorno profesional nadie apostaba por esta ventana al ciberespacio.

—Eso es para los jóvenes, Martín —me decían a menudo cuando sacaba el tema. A la mayor parte de directivos sólo les interesaba recaudar, comprarse un coche nuevo o visitar el último restaurante de moda. La conversación llevaba una década estancada y el trágico cierre de Lehman Brothers empezaba a calar en Europa con una ferocidad incontenible.

—Estaremos a salvo —comentaban algunos durante las reuniones, entre risas asustadizas para que la profecía se cumpliera. No las teníamos todas con nosotros y, en el fondo, todos ansiaban tener una excusa para salir de allí.

Años más tarde, la gente habló sobre lo sucedido, la mayoría de ellos sin saber cómo nos sentíamos en el último piso de las oficinas. Hablar sin conocer el contexto era una de las características de la sociedad, pero, para ser honesto, aquellos días fueron de lo más extraños, y no sólo para mí.

El broche a mi carrera como directivo llegó en un momento de colisión. A finales de 2013, tras empezar el blog en abril de ese año, que fue a la postre lo que me cambió la vida, me habían encargado que diera algunos cursos de formación a los directores de zona y territoriales de la ya fusionada Caja España-Duero sobre esos fondos garantizados que la banca seguía empeñada en vender.

Reproducir el sistema que habíamos creado para que fuera a más. Eran rostros jóvenes, hambrientos por conocer los entresijos de la venta, por abrirse un hueco en una pirámide que había colapsado. No era la década de los ochenta, el aire estaba viciado y la recesión era inevitable. Pero aquellos chicos, como yo cuando tenía su edad, estaban ciegos de ambición y codicia, felices por haber conseguido un puesto como ése.

Durante una presentación, mientras explicaba cómo llevar al cliente a nuestro terreno para que invirtiera su dinero donde nos interesaba, sentí un palpito que me dejó sin habla. No fue una voz interior, ni una taquicardia. Simplemente, me quedé quieto frente a la pantalla donde se proyectaba un PowerPoint, en silencio, y la frustración se apoderó de mí. No podía seguir haciendo aquello, no podía seguir trabajando en un sitio cuyas prácticas denostaba, predicando con un mensaje que nada tenía que ver con mis principios. ¿Cómo diablos había llegado hasta allí?, me pregunté, pero de sobra conocía lo que venía después. Internet era la respuesta. Aquel día, mi dilatada carrera por cuenta ajena finalizó. Un punto y aparte arriesgado, el fin de un capítulo plagado de victorias que no terminó con final feliz.

Me disculpé, abandoné la sala frente a la veintena de rostros atónitos que no daban crédito a lo que sucedía y me marché sin mirar atrás.

## Un nuevo comienzo

Un nuevo comienzo. Eso era lo que me repetía cada mañana al despertar en el interior de una vivienda que no sabía cómo iba a pagar. Hoy, si echo la vista atrás, no me arrepiento de la decisión que tomé, aunque reconozco que no fue fácil. Dejarlo todo, romper con un sueño en el que había creído y defendido, no resultó sencillo. Las llamadas telefónicas cesaron tan pronto como los componentes de mi agenda supieron que ya no ejercía de director general. La noticia se propagó a gran velocidad, a pesar de no contar con plataformas de información tan potentes como las actuales. No eran necesarias. Las redes sociales eran los entornos de trabajo, las llamadas, los mensajes de texto, los comentarios en el último minuto, poco antes de levantarse de la mesa. Yo me convertí en esa coletilla, en ese rumor que, poco a poco, llegó de vuelta a mis oídos. Martín estaba acabado, comentaban algunas de las personas a las que había tenido un poco de consideración durante mi carrera. Nadie entendía lo que hacía, ni tampoco comprendían que estuviera sin trabajo. Al menos, las mofas no eran públicas, aunque se extendían en los corrillos privados. El ser humano nunca deja de sorprender.

Un momento extraño en mi vida, plagado de incertidumbre y vértigo, pero también de ilusión. Nos acostumbramos demasiado a la comodidad, aunque no sea nuestra naturaleza. Yo, que siempre me había considerado un tipo libre e independiente en sus decisiones, comprobé lo mucho que estaba atado a aquella espiral vacía a la que me había agarrado durante tantos años.

—¿Y qué piensas hacer ahora? —preguntó Miguel. Sí, el mismo al que había ignorado unos meses atrás, mi compañero de partidos de *squash*. Por fortuna, esa

mañana de 2014, nos citamos en una cafetería de la Castellana—. Si quieres, puedo preguntar en la oficina. Ya sabes, por allí aún te recuerdan...

Observé su expresión y atendí a la modulación de sus palabras. Me fijé en los gemelos de su camisa, en el material del traje que llevaba. Yo aún seguía poniéndomelo, por dignidad, más que nada, por el miedo a encontrarme a algún conocido y generar una impresión que no debía. Todavía intentaba digerir esa fase. Por desgracia, Miguel seguía siendo la misma persona que había dejado en KPMG, con los mismos ideales y una visión de la vida que pronto la crisis mundial se llevaría. Siendo honesto, ni siquiera sé por qué acudí a él. Seguramente necesitaba hablar con alguien que no me juzgara.

—No, está bien, te lo agradezco, pero no es necesario.

—¿Has conseguido alguna entrevista?

Lo miré de reojo. Me preguntaba qué pasaría por su cabeza.

—No. Nada interesante.

—Entiendo —dijo, asintió y miró hacia otro lado con gesto paternalista, mientras daba un sorbo al capuchino que tenía delante—. Todavía no entiendo por qué te fuiste de la dirección general de la gestora de Caja España-Duero. Maldita sea, Martín, lo tenías todo...

Ése era el problema. Lo tenía todo, menos lo que más me importaba, pero los tipos como él sólo veían una cifra mensual en su cuenta corriente. Y qué demonios, yo también lo había visto así, hasta que caí en la trampa. Lamentablemente, Miguel nunca alcanzaría aquellos números, por falta de ambición y de riesgo, y no cambiaría de parecer.

—Es complejo de entender —respondí.

—¿Y qué vas a hacer? ¿Tienes algún plan de emergencia?

Sus preguntas no me interesaban.

—¿Has leído lo que escribo en el blog?

—¿El blog? —preguntó confundido—. No, desconocía que te habías vuelto escritor.

—No, no es un blog de literatura. ¿Qué piensas de Internet, Miguel?

—¿A qué te refieres?

—Existe un gran horizonte ahí fuera... El mundo está cambiando... ¿Y si

usáramos las herramientas que tenemos para cambiar también el maldito *statu quo*?

—Espera, espera, Martín... ¿Estás hablando de trabajo?

—Es igual —dije, acompañando mis palabras con un gesto de la mano, y zanjé el tema—: dejémoslo estar.

Mi respuesta no sonó como hubiese deseado. Por alguna razón, le hizo enfurecer. Miguel me lanzó una mirada altiva, apretando el morro.

—Sigues pensando que eres más listo que los demás, ¿verdad? —cuestionó, clavando sus ojos en mí. Me juzgaba, ahora que podía hacerlo, ahora que se encontraba en una posición más alta—, que siempre tienes la razón...

Fruncí el ceño. No me gustó su tono.

—Creo que has malinterpretado lo que he dicho.

—No, en absoluto —insistió—. Sé muy bien lo que has querido decir. Toda la vida lo has hecho. Siempre te has considerado mejor que el resto. ¿Recuerdas la última vez que nos vimos frente al edificio de la Bolsa?

Aguardó unos segundos. Tenía un vago recuerdo de aquello.

—Más o menos.

—Yo sí, Martín. No olvidaré la forma en que me trataste, como si fuera un jodido operario del personal de limpieza. ¿Cómo pudiste ser tan déspota?

—No recuerdo tal cosa, Miguel, pero discúlpame si te ofendí...

—Tenías ese brillo, ¿sabes? La mirada de quien juega en otra liga. Sé que me juzgaste por quedarme donde estaba, por no tener sueños como tú, pero no todos somos iguales, ni queremos lo mismo... Tu problema es otro y no lo has podido ver. Cualquiera estaría suplicando por tener el puesto que dejaste.

—Déjalo ya, ¿quieres? He captado el mensaje.

—¿De qué vas, Martín? ¿Crees que vas a marcar una diferencia en las finanzas, crees que vas a revolucionar este mundillo? Venga, no me jodas...

Sus palabras resonaron en mi interior. Miguel comprobó la hora, dio un último sorbo al café y se limpió la espuma de los labios.

—Pues quizá sí.

Antes de agarrar su maletín, se volvió y me miró a la cara, con esa sonrisa maléfica propia de quien siente lástima por la persona que tiene delante, pero no



muestra intención alguna de disimular.

—Así que son ciertos los rumores que corren sobre ti... —comentó y se puso las gafas de sol—. Me tengo que marchar, me alegro de verte.

—¿Qué rumores? ¡Espera!

—Suerte, Martín. La vas a necesitar.

Miguel desapareció por la puerta de cristal. Su figura representaba todo lo que detestaba en aquel momento.

## Un cuatro de abril

El encuentro con Miguel sirvió de aliciente para consolidar mis ideas. No quería dar un paso atrás, ni volver a ser uno de ellos. Para mí, Miguel representaba el viejo mundo, el pasado, una época que había disfrutado, pero que formaba ya parte del ayer. Para reinventarse, es necesario aceptar el camino seguido hasta llegar a donde estamos. A pesar de la quemazón que arrastraba, si no hubiese sido por mis últimos años, no habría dado un paso tan arriesgado. Supongo que era parte del plan, el último empujón para saltar del avión y lanzarme al vacío. Ahora, sin una situación estable, tanto económica como personal, sólo esperaba encontrar la manera de abrir el paracaídas antes de que fuera demasiado tarde y me estrellara irremediabilmente.

El año 2014 fue duro, aunque necesario para la transformación que estaba experimentando en mi interior. Aunque hubiese dejado el trabajo, las facturas seguían llegando los últimos días del mes, el banco reclamaba la hipoteca y los pocos ahorros desaparecían cada vez más rápido. El blog era la válvula de escape a todo lo que me rodeaba, aunque no terminaba de encontrar la manera de convertirlo en un potente altavoz. La mayoría de mis artículos eran técnicos o informaban sobre el mundo de los fondos de inversión y de la gestión de activos. Era para lo que había sido creado y, aunque en esa época escaseara aquella clase de información, resultaba aséptico, impersonal y aburrido.

En ocasiones, las buenas ideas no son suficientes si no sabemos hacerlas funcionar. Necesitaba ayuda, a alguien que me enseñara cómo entrar en aquel océano de datos, enlaces y modos de comunicar. Necesitaba un mentor que me dijera cuáles eran los pasos que debía seguir para no cometer más errores innecesarios. El tiempo jugaba en mi contra y debía moverme rápido.

No me lo tomé como un año sabático, a diferencia de lo que muchos pensaron. Era consciente de que, aunque mi carrera hubiese sido larga, tenía una edad que me volvía invisible para los cazatalentos. Qué lejos quedaban esos tiempos de gloria, donde cuando recibías una llamada oculta en tu móvil, siempre pensabas que podía ser de un *head hunter*. Si quería dedicar todo mi tiempo a este nuevo desafío, tenía que asegurar que el resto de las áreas de mi vida siguieran vivas, así que acepté algunas colaboraciones remuneradas en diversos proyectos, con el fin de mantenerme a flote, aunque el *Titanic* pareciese que se hundía. Las historias en las que se abandona todo para empezar de nuevo suelen ser demasiado fantasiosas. La realidad es otra, mucho más dura, y nos tenemos que adaptar a una situación de incertidumbre permanente. Existe otro testimonio que no nos cuentan, mucho más tedioso y lento. Los días pasan, los resultados no llegan y sólo nos queda la mente, nuestro sistema de creencias y una fe ciega para que nos empujen hacia delante. Así lo sentí y así fue mi experiencia, convencido de que estaba tomando el rumbo correcto, a pesar de que mi entorno transmitiera lo contrario.

Aunque llevara desde hacía tiempo avistando una tormenta que no tardaría en llegar, mi recorrido por el ámbito virtual había sido corto.

El primer acercamiento a este mundo de redes fue el 4 de abril del año 2013, en un taller de desarrollo profesional que impartían en IESE. Me habían invitado, como antiguo alumno del MBA, pero no me entusiasmó la idea hasta que supe que una de las ponentes era una vieja amiga, con la que había compartido años de oficina en mi paso por KPMG. El taller se centraba en la planificación laboral a largo plazo, en el cambio de actividad en los tiempos que corrían y en otros temas relacionados con el empleo. Entre los asistentes encontré diferentes perfiles: rostros atentos que no entendían muy bien de qué iba todo aquello de la Web 2.0, miradas hambrientas por adentrarse en ese océano por descubrir y caras escépticas que desconfiaban de todo lo que sonara a nuevo.

A veces, hasta los momentos más insignificantes pueden provocar un punto de inflexión en nuestras vidas. Desconozco si aquél fue uno de ellos, pero tengo claro que me llevó hasta el agujero de la madriguera.

De regreso a casa, entendí que sólo yo era responsable de mi situación, así como dueño de mi destino. Si quería provocar un cambio en mi vida, debía marcar una diferencia. En el fondo, me había pasado toda una vida haciendo aquello, pero esta vez no existía un camino marcado, ni una meritocracia que respetar. Aquí los tiempos se marcaban de otro modo. Martín Huete no existía y, si lo hacía, se había transformado en un concepto obsoleto, anticuado. Debía reinventarlo. Aquella noche sentí que las piezas del puzle que tantos años llevaban buscando una conexión en mi cabeza empezaban a encajar a la perfección.

Aquel 4 de abril decidí colarme en la madriguera.

## La marca personal

Hasta ese momento, nunca había sentido interés por el término «marca personal». No me entusiasmaba la idea de convertirme en un producto, en una fachada, en actuar las veinticuatro horas del día como si estuviera vendiendo un producto. Por entonces, pensar en la marca personal me recordaba a los vendedores de coches. Pero estaba muy equivocado.

Después de los talleres, continué con mis colaboraciones de asesoría con diversas entidades a la par que me sumergía en absorber nuevos conocimientos. Descubrí a Erik Deckers y su libro *Branding Personal*, una guía espartana de cómo utilizar las redes sociales en tu beneficio para crear tu marca. También descubrí funciones de esas redes que, hasta la fecha, desconocía. Estaba al tanto de la existencia de plataformas como Facebook o Twitter, pero siempre había pensado que no eran para mí. Cada libro que terminaba era una puerta al siguiente. Poco a poco, a medida que avanzaban los meses, la terminología que utilizaban era menos confusa y más familiar. Comenzaba a asimilar los conceptos, a entender de qué iba todo aquello. Sentía que avanzaba, que aquél era el camino, pero aún estaba lejos de llegar a la meta. Uno de los mayores desafíos fue comenzar de cero, como hacía todo el mundo. No tenía veinte años, ni tampoco la humildad de alguien que acaba de llegar al mundo laboral. Pese a que le había dado la espalda a lo conocido, el ego, el peor enemigo de cada persona, seguía recordándome lo que había sido previamente y, por ende, lo que yo consideraba que el resto me debía. Requería atención y no la tenía. Daba por sentados algunos hechos que no se correspondían con la realidad. Recibí una inesperada cura de humildad en toda regla. Aquél fue el mayor obstáculo. Lentamente, con esfuerzo y paciencia, tuve que deshacerme del viejo Martín y

aceptar que, a pesar de toda la experiencia y todo el conocimiento que acumulaba —y que más tarde usaría a mi favor—, mi voz era irrelevante hasta que demostrara lo contrario. Debía desprenderme de esa sonrisa burlona, de la altivez que, sin quererlo, salía en ocasiones, y abrirme, de manera honesta y cercana, a quien me dedicara unos segundos de su atención. Me di cuenta de que construir los cimientos de mi imagen me llevaría tiempo y no estaba dispuesto a hacerlo a través de un avatar de cartón. Puede que éste sea el paso más difícil de entender y complicado de ejecutar en la carrera de una persona: construir una marca personal de manera humilde, sin ser presuntuoso y sin caer en la falsedad. Durante años escuché el conocido lema anglosajón *fake it till you make it*, que se convirtió en referente de muchos jóvenes de traje y maletín, que fingían vivir como aquellos en los que ansiaban convertirse. Yo también caí en esa trampa. No era una cuestión de fingir, sino de trabajar hasta que lo consigas. Y de eso trataba la marca personal, de ser real con cada paso que damos, porque lo auténtico y la honestidad nos hacen únicos.

Me puse en marcha con Twitter, aplicando cada uno de los consejos que había aprendido en los manuales. La plataforma de *microblogging* es una herramienta muy potente, pero también muy peligrosa. En 2014, el ruido no era tan nocivo como el que existe hoy en día, ya que muchos se preguntaban todavía cómo utilizarla de manera efectiva. Sin embargo, la naturaleza de las personas sigue siendo la misma. Tuve claro desde el comienzo que mi interacción tendría una causa, un destino, marcando ciertos límites que no traspasaría, con un mensaje claro y directo que transmitir. Twitter parecía muchas cosas que poco tenían que ver con la marca personal, pero era obvio que cada grano de arena formaba una imagen de la persona que gestionaba el perfil. Si caía en las riñas innecesarias, en airear mis frustraciones o en mostrar los aspectos privados que sólo le contaría a un amigo, tenía muchas posibilidades de convertir mi imagen en la de alguien que utiliza sus perfiles de manera personal y no profesional. Por el contrario, no quería perder ese lado cercano y humano del que todos los manuales hablaban. ¿Era eso posible?, me preguntaba. Sólo existía un modo de averiguarlo: probándolo. Tras semanas de trabajo, de interacciones con otros usuarios, de añadir nuevo contenido en mi blog personal, los seguidores

aumentaron lentamente, como un goteo constante, haciéndome ganar seguridad y confianza. Recuerdo aquellos meses como una etapa dulce e ingenua, libre de complicaciones y de los problemas que rodeaban mi vida. Estaba tan absorto en esa idea tan fresca y nueva, que lograba desconectar de todo lo negativo. Finalmente, después de casi una década arrastrando en mi interior lo que sentía, decidí plasmar mi opinión de manera pública en forma de artículo, sin tapujos, aceptando la responsabilidad de sus consecuencias y dejando clara mi intención, y también mi posición al respecto de la industria financiera y de lo que había vivido en esa época.

Antes de pulsar el botón, pensé en Miguel, en nuestro último café y en sus palabras.

**Fecha: 13/07/2014**

**«Por qué he dejado la gestora de Caja España-Duero»**

Este post, sin ninguna duda, es el post que estaba deseando escribir desde hace tiempo.

Desde que abracé el mundo digital hace más de un año y empecé con este modesto blog, sólo me han pasado cosas buenas, entre ellas una fundamental: darme cuenta de que había perdido el miedo al futuro, y cuando uno pierde el miedo, es libre, y cuando uno es libre, la vida cambia de manera maravillosa.

Lo que yo he vivido en estos seis años y tres meses, tanto en Caja Duero como en la posterior fusión con Caja España, y en la interminable integración con Unicaja, ha sido, por decirlo de manera suave, duro, muy duro. Pensaba que conocía los entresijos de las cajas por mi anterior trabajo en Skandia, pensaba que podía manejarme (¡ja!) entre el tsunami de la crisis, la propia idiosincrasia del antiguo modelo de cajas y la escasa altura personal y profesional de algunos de los pasados y actuales directivos. He visto en primera fila un compendio de las peores prácticas empresariales, que jamás pensé que pudiesen existir; he visto en primera fila un cúmulo de luchas de poder, traiciones, egoísmos y ambiciones que harían palidecer a los guionistas que adaptan para la televisión *Juego de Tronos*.

Pero gracias a eso de ver el abismo, he sabido rectificar, reciclarme, dar un giro de 180 grados y cambiar tanto personal como profesionalmente. Con eso me quedo. Me quedo con el recuerdo de los magníficos profesionales y mejores personas que hay en la gestora, en las filiales, en los servicios centrales, en la Red y en la enorme potencialidad que tiene la franquicia, a pesar de todos los avatares que hemos sufrido. Sólo necesita buena dirección, productos y marca.

Espero y deseo que la nueva consejera delegada del banco se dé cuenta del gran banquillo que tiene y los ponga a jugar. Que junto con las nuevas incorporaciones que ya se están produciendo, cambie completamente el equipo titular que nos hizo descender de

categoría. Que se dé cuenta de que para romper el nudo gordiano que sigue anclado en la plaza de los Bandos, en El Portillo y en las plantas 4 y 5 de Marqués de Villamagna hace falta mano firme y voluntad de hierro. Los actuales integrantes del equipo titular han demostrado sobradamente que no merecen esa condición.

No podía seguir en una gestora cuyas maneras de funcionar siguen exactamente igual que en modos precrisis, en una entidad donde existe una gestora únicamente por exigencia legal, pero con la misma falta de autonomía y poder de decisión que si fuese un departamento más, en una entidad que no quiere darse cuenta de la absoluta urgencia de abrir las ventanas, de cambiar, de apostar por la gestión y no por fondos sin ningún valor, de otras épocas, de la imperiosa necesidad de abrazar el mundo digital, de la importancia capital en hacer Marketing con mayúsculas, de que hay que estar sí o sí en las redes sociales, de que ahora sólo se puede aportar valor a los partícipes y al banco, dando valor a la gestora, a sus gestores, a sus directivos, a sus profesionales.

Ahora, el futuro me pertenece. Me tomaré unas semanas de reflexión y descanso para decidir por dónde encamino mi rumbo, y espero que alguna de las conversaciones informales que he tenido en estos meses se vayan concretando. También estoy esperanzado en que aparezcan nuevas posibilidades que pueda valorar y en poder concretar algunas de las ideas que bullen en mi cabeza, pero sin duda será con personas y entidades con las que me sienta a gusto, con las que comparta su misión, visión y valores, que sientan que trabajamos en los servicios financieros no para dar sartenazos al cliente, sino para ayudarle.

Haga lo que haga, tendrá que ver con mi pasión por los fondos de inversión, por la gestión de activos, por la revolución digital; quiero ser un espectador de excepción para ver cómo la Web 2.0 va a trastocar todos los órdenes que conocemos en esta industria y también en nuestras vidas.

He pensado que este post podría ser una buena ocasión para expresar mis reflexiones acerca de mi salida, así como otras consideraciones, mediante una entrevista en vídeo realizada por mi hija mayor, Ana.

¡Espero que os guste!

<<https://www.youtube.com/watch?v=nLPxFDa07uk>>



## ¿Para qué sirvo yo?

A medida que dedicaba más tiempo al blog y al perfil de Twitter, comencé a dar forma a las ideas que tenía en la cabeza. Me fascinaba la red social del pajarito: era dinámica, colaborativa e instantánea. La famosa teoría de los siete grados de separación simplemente desaparecía. Cualquiera que me siguiera podía llamar mi atención con un comentario, y viceversa.

El artículo que había publicado sobre mi salida de Caja España-Duero tuvo una fuerte repercusión y levantó más ampollas de las que había esperado en un principio. Fue entonces cuando me di cuenta del impacto y el alcance directo que podían tener las palabras en el ciberespacio. El altavoz comenzaba a escucharse, la entrada se llenaba de comentarios y Twitter ardía, pero no todo fueron celebraciones. A raíz de aquello, supe que supondría el cierre definitivo de mis viejos círculos profesionales. Era consciente de que era cuestión de tiempo que eso sucediera. El artículo sólo aceleró el proceso.

Valor, eso fue lo que ofrecí en aquellos párrafos, y la respuesta no tardó en llegar. Pero necesitaba algo más que un artículo. Me planteé cómo podía ayudar a una industria que estaba en pleno cambio. Para entonces, a finales de octubre de 2014, con la experiencia que había adquirido por cuenta propia, el conocimiento que había absorbido a través de los libros y la retroalimentación de los artículos que había escrito en mi blog, logré extraer tres ideas fundamentales que comenzaban a rondar cada vez más en mi cabeza, a ser más claras en mi día a día y que pondrían rumbo a mi misión personal y profesional. Éstas fueron las siguientes:

1. Ayudar a transformar la industria de gestión de activos

La industria estaba abocada a una profunda transformación, pero cada vez veía más claro que o se renovaba en menos de una generación o desaparecería tal y como la conocemos, engullida por el tsunami de la «revolución digital» y otros vientos de cola.

Los conceptos clásicos y los nuevos, como valor, gestión, transparencia, alma, pasión, poner al cliente en el centro, independencia, marketing, comunicación, huella digital, redes sociales, movilidad, *big data*, etc., que parecían tan alejados de la industria, debían implantarse como algo normal y común en los años venideros. Para ello, mi objetivo era el de contribuir a transformar radicalmente esa industria. Ser un altavoz para aportar mi granito de arena a esa transformación necesaria que permitiría acercar el mundo de la gestión de activos al conjunto de la sociedad española.

## 2. Ayudar a cambiar el paradigma del modelo de la gestión y del asesoramiento en inversiones

Aquel campo también necesitaba un nuevo modelo con urgencia. Era necesario romper con el síndrome de Estocolmo bancario y la creencia generalizada de que el asesoramiento que se recibía de los bancos era gratis, porque no era así. Había que impulsar nuevos modelos de negocio basados en la gestión de activos, donde predominasen los intereses de los clientes y no el de las redes comerciales. También se adivinaban en el horizonte nuevos modelos de negocio basados en la gestión automatizada. Ya era momento de acabar con las prácticas del pasado. Había que estandarizar lo que sucedía en países de nuestro entorno y en otros ámbitos del asesoramiento legal o fiscal, que fuese práctica habitual cobrar por el asesoramiento financiero y que tu dinero lo gestionen actores diferentes a los tradicionales bancarios, donde conceptos como calidad de servicio, independencia real, profesionalidad y marca fueran decisivos a la hora de escoger a estos nuevos actores de la industria.

## 3. Ayudar a través de mi blog con información relevante

Como no podía ser de otra forma, seguiría trabajando en mi blog para proporcionar mi visión sobre gestión de activos y fondos de inversión,

analizando el sector y denunciando las prácticas abusivas que aún por entonces, desgraciadamente, pervivían en la gestión, el asesoramiento, la venta y la distribución de los productos de inversión en España.

Tenía mucho trabajo por delante, pero comenzaba a ver la luz en menos tiempo de lo que había calculado. Después de muchos años, se estaban cumpliendo algunos de mis sueños: trabajar en lo que me gustaba, trabajar de manera independiente, sin jefes, ni CEO, ni estructuras, ni burocracias. Trabajar con amigos y socios de primer nivel, tanto humano como profesional, y en proyectos en los que creía firmemente. Cuando te quitas de en medio las típicas estructuras de mando y decisión de todas las empresas, el tiempo disponible se multiplica milagrosamente; es cierto que en algunos momentos echas de menos el sonido del móvil el 28 de cada mes, que te anuncia la entrada de tu nómina, pero sabía que eran muchos más los pros que los contras.

Hasta el momento, los libros me habían servido de gran ayuda para arrancar, pero no era suficiente. Necesitaba algo más, una voz humana, un perfil que me explicara al detalle cómo hacerlo. Tal vez fuera mi personalidad, que se había formado en los noventa, en la era preinternet, en el contacto humano y en el aquí y ahora. No lo sé, pero no me sentía seguro sólo con doscientas páginas y un puñado de recursos. Eso no era para mí. Cuando fui consciente de la envergadura del proyecto que tenía por delante, comprendí que debía llevarlo todo al siguiente nivel. La única forma de hacer aquello era solicitando la mejor ayuda profesional para formarme. Y así lo hice: casi dos décadas después, decidí regresar a las aulas.

## El contacto humano

Cuando uno sabe lo que necesita para mejorar, hay que tirarse de cabeza y aprovechar la ocasión. Aquélla era la mía, aunque, para aprovecharla, debería enfrentarme con los fantasmas del pasado.

Me matriculé en un máster sobre marketing digital, las redes sociales y la Web 2.0 que impartía la ESDEN Business School de Madrid. A mis casi cincuenta años, regresar a la universidad como estudiante supuso todo un reto. Bien es cierto que aún conservaba la autoestima y cierta seguridad en cada paso que daba, pero resultaba difícil combatir mi entorno. Por una parte, mi mujer contemplaba cómo perdía la cabeza por completo, dejándome llevar por un sueño idílico que acabaría en un callejón sin salida. Evitábamos las discusiones hasta que no quedaba otra, lo que solía ocurrir a final de mes, cuando los recibos llegaban a casa y yo seguía sin tener un trabajo digno. No era un tema sencillo con el que lidiar, pero tampoco te has de avergonzar por los cambios que necesita tu vida. De golpe y porrazo, me había dado cuenta de que aquél no era mi camino. Eso fue probablemente lo más duro. Es difícil convencer a otra persona de una idea en la que sólo crees tú. Por fortuna, salvo la mayor, mis hijas no eran lo suficientemente maduras para entender la transformación que estaba experimentando su padre. En cuanto a las amistades, en menos de un año la mayoría había desaparecido de mi agenda. Sólo los amigos de verdad permanecieron a mi lado. Las llamadas se redujeron a mínimos históricos. No era un personaje de interés, ni siquiera por saber qué era lo que me llevaba entre manos, así que me despedí de las invitaciones para jugar al golf y de las comidas en restaurantes en las que, para ser franco, nunca pinté nada. No me importó,

tenía una razón para ocupar mi tiempo libre, que ahora escaseaba porque estaba concentrado en mi carrera.

Llegué el primer día con una ligera sensación de nervios que me recorría todo el cuerpo. No tenía miedo al ridículo, sino más bien una agradable sensación de euforia, de hambre por aprender. Quería devorarlo todo. No obstante, había pasado por alto algunos aspectos en los que más tarde me pararía a pensar.

Llegué puntual a la presentación del máster, que se hizo en la que por entonces era la sede de Tuenti, la red social española que había hecho frente a Facebook, al menos durante sus comienzos, y que había sido absorbida por Telefónica. Mi primera sorpresa llegó en el momento en el que crucé la puerta del edificio, mientras buscaba el aula.

Desorientado, me acerqué a una joven rubia y mona, con aspecto de estudiante, para pedirle ayuda.

—Sí, claro —contestó ella, sonriente, indicándome la ubicación de la sala—. ¿Es usted el profesor?

Sonreí, ruborizado, y vacilé al responder.

—No, no... —dije, y le agradecí la ayuda. Deseé que la tierra me tragara en ese instante, pero no había marcha atrás. Desaparecí de allí y subí las escaleras hasta llegar a mi destino, cuando vi que el resto de los estudiantes era de la misma generación.

Aunque no lo transmitiera, me sentí un poco incómodo al comienzo del máster. No era por ellos, sino por mí. A excepción del momento de vergüenza del primer día, nunca sufrí ningún tipo de discriminación por ser mayor que el resto. Puede que me vieran como un padre, como ese hombre que no tiene nada que hacer y estudia para matar las horas. Tal vez pensaran que era el típico empresario acabado, que intentaba ponerse al día con las redes. Nunca lo supe, pero tampoco me importó. A medida que nos hacemos adultos, tendemos a adquirir cierta mentalidad respecto a los que vienen detrás. Una visión conservadora. Al fin y al cabo, nosotros lo hicimos antes y ellos no saben nada. Prejuicios, estúpidos principios que se desmontan con facilidad cuando necesitas su ayuda, ¿verdad? Pero la situación cambia cuando somos nosotros los extraños que se acoplan a su grupo. El máster me ayudó mucho a ensanchar mi horizonte,

a aprender nuevos lenguajes, pero también me enseñó a escuchar, a dar segundas oportunidades y, lo más importante, a entender que yo también podía ser uno de aquellos que no sabían quién era. Perdí el ego, que fue disminuyendo lentamente, pero nunca dejé de sentirme orgulloso por lo que estaba haciendo. Son dos términos muy distintos que suelen estar erróneamente asociados. Mi forma de ver el mundo se transformó, se volvió más ácrata aún, y menos conservadora con las generaciones venideras. Puede que esos jóvenes, que ahora eran mis compañeros de clase, nunca hubiesen tenido una Bloomberg en su despacho, o que ni siquiera supieran lo que era, pero sus destrezas para aprender las macros de Excel o las reglas del código HTML eran bastante mejores que las mías. Estudié mucho. Pasé largas horas frente a las diapositivas, leyendo los manuales que nos recomendaban los profesores y haciendo las prácticas que nos enviaban para realizar en casa. Me tomé cada ejercicio con la misma seriedad que ponía a la hora de cerrar un informe en mis inicios en KPMG. No tenía que demostrar nada, puesto que mis compañeros tampoco se interesaban en mí. Lo hacía por mi futuro, por mi reinención personal, y era consciente de que cada segundo contaba.

Con el avance de las clases, me sentí más suelto, más libre y, sobre todo, mucho más joven. Existía una energía colectiva que ayudaba a que las cosas rodaran y el ambiente fuera ameno. Todos estábamos allí para aprender y eso se podía percibir en cada clase. Cuando perdí el miedo a lo que pensarán, comencé a preguntar por aquello que no lograba entender. Me di cuenta de que mis dudas también las tenían otros. Algunas miradas cómplices me agradecían, en silencio, que fuera yo quien había dado el primer paso. Siempre hay alguien más tímido que tú en la sala.

Recuerdo una mañana, en las últimas semanas del máster, tomando café en uno de los bares de la calle de Ponzano. Allí estaba yo, como cada día lectivo, apurando los minutos antes de presentarme en el aula de la escuela. Me gustaba llegar pronto, coger sitio en primera fila y preparar los folios para que no se me escapara nada. Para entonces, ya tenía conocimientos para darle un giro de 180 grados a mi página web y utilizarla correctamente. Lo mismo con las redes sociales. Twitter, hasta el momento, no había terminado de convencerme, pero el

máster me ayudó a encontrar una nueva perspectiva. Facebook lo consideraba como un espacio para el «mamoneo» y postureo personal, pero no para conectar con otros. Entendí su importancia para la marca personal, lo mismo que Instagram y, por supuesto, LinkedIn (el denominado sitio de los currículums). Leía los titulares del periódico mientras me tomaba el café en la barra. Era parte del ritual, una forma de olvidar que mi vida continuaba, además del máster, con una situación personal que se agravaba cada vez más. El país seguía sin levantar cabeza, arrastrando una crisis que duraría unos cuantos años más. Cuando fui a pagar, vi a uno de los estudiantes cruzando la puerta del bar.

—¿Qué hay, Martín? —preguntó y pidió un cortado—. ¿Has preparado el ejercicio sobre SEO?

Sonreí. Aunque estaba casi acostumbrado, nunca dejaba de sorprenderme que me trataran como a uno más.

—¿Cómo vas, Manu? Por supuesto, aunque se me resisten algunas cosas...

—¡Uf! Si te contara... —comentó con cierto tono de camaradería y echó la cabeza hacia atrás—. ¿Te puedo hacer una pregunta?

Sorprendido, levanté las cejas y asentí.

—Tú dirás.

—Sin ánimo de ofender...

—No, no, tranquilo. Adelante... Pocas cosas me ofenden ya.

—No soy el único que se ha preguntado esto...

—Al grano, Manu —dije con voz paternalista—. ¿De qué se trata?

—¿Qué hace un hombre como tú estudiando un máster? —preguntó titubeante y reformuló la pregunta—. Es decir, por tu forma de comportarte, pareces un tipo experimentado... ¿Qué se te ha perdido aquí?

Le podría haber contado la película de mi vida, sacando a la luz los momentos más estelares de mi carrera para que se hiciera una idea de con quién estaba hablando, pero no pensé y le respondí desde el corazón.

—Verás, Manu... —dije y lo miré fijamente—, la vida da muchas vueltas y la mía nunca ha dejado de sorprenderme. Lo más importante es que he perdido el miedo al futuro, y cuando uno pierde el miedo, es libre, y cuando uno es libre, la vida cambia de manera maravillosa.

## ¿Tomamos un café?

A lo largo del programa, se hizo mucho hincapié en un término que me seguía desde mis inicios en el mundo virtual: la marca personal. Hasta entonces, todo lo que había aprendido eran conceptos de cómo crearla y transmitirla a través de los diferentes canales de comunicación. Sin embargo, nuestros profesores iban más allá. Para ellos, la marca personal iba ligada a una persona, y no a un avatar virtual sin rostro. Por tanto, no podía existir sin la presencia física. Aquellas lecciones me dieron una gran idea. Hablar en público no se me daba del todo mal. Conocía mis habilidades, aquellas que había trabajado durante dos décadas. Siempre he hablado muy deprisa, pero eso formaba parte de mi personalidad. Puede que no fuese un experto en código web, pero era capaz de cerrar ventas millonarias. Y encima hablando poco, en corto y en directo, cosa que los clientes agradecían. Mi nivel de elocuencia estaba por encima del de la media. Por otro lado, el perfil de Twitter comenzaba a dar sus frutos. Cada día tenía más seguidores que habían leído alguno de mis artículos. Las claves: centrar mi contenido en un nicho determinado, escribir sobre temas útiles y relevantes, entrevistar a personas que pudieran aportar algo nuevo y, sobre todo, publicar con periodicidad. La constancia siempre es una virtud.

En una época en la que la palabra *viral* todavía no se utilizaba con tanta frecuencia, me pregunté cómo podía unir todos los puntos para que mi marca personal llegara más lejos. Había perdido el miedo, me había desecho del ego, estaba dispuesto a hacer lo que fuera necesario para prosperar en esa reinención personal... Tenía ideas, planes y muchas ganas, así que me lancé sin pensarlo dos veces.

Una de mis primeras ideas con éxito fue la de tomar un café con quien me lo



propusiera. Así de fácil. Estaba dispuesto a reunirme con personas anónimas que desearan tomar un café conmigo y charlar durante media hora. ¿Tenía algo que perder? En aquel momento, sólo minutos. No obstante, podía aprender mucho de aquella experiencia.

El proyecto funcionó y puse rostro a perfiles virtuales que, más tarde, me acompañaron en mi periplo profesional. La segunda idea de éxito, animada por el máster, fue la de colaborar en cualquier tipo de formato, ya fuera una entrevista en la radio o un vídeo grabado por mi hija en el que respondía a preguntas que me hacían en los perfiles sociales. Crear contenido, participar en los perfiles de otras personas y estar presente, en cada momento, en cada canal. Nunca podía saber el alcance que aquellos momentos podrían tener, pero estaba convencido de que, cuanto más repitiera el mensaje, cuanto más aportara a la comunidad, más recibiría de ésta. Dar para después recibir. La clave era dar sin esperar nada a cambio.

Las visitas a mi página aumentaron de manera exponencial. No podía creer que el tráfico fuera tan numeroso. Buscando entre las herramientas que nos habían dado en el máster, decidí abrir una lista de distribución de noticias, una lista de correo como se conoce normalmente. Mi intención no era hacer mail marketing, una práctica que existe desde que se inventó la carta postal. Tan sólo deseaba mantener informados a todos esos seguidores de forma directa, para que pudieran responderme por correo, sin tener que visitar el blog. Era otro modo de mantenerlos conectados a mis artículos.

Llevé las tres prácticas con suma dedicación y esfuerzo, dando lo mejor de mí en cada momento, y las tres, pasado un periodo de tiempo, me dieron mejores resultados de los que esperé en un principio. Por supuesto, soy consciente de que no hubieran sido los mismos si no hubiese comenzado a escribir en el blog cuando aún estaba en Caja España-Duero, o si no hubiera leído aquellos libros de *branding personal* que me dieron acceso a un mundo nuevo. Tres de los componentes cruciales en mi carrera han sido siempre el aprendizaje continuo, el estudio de lo desconocido y la constancia. Ser constante y paciente es importante para no darse por vencido antes de hora. Los resultados llegan si ponemos empeño, pero a veces tardan más de lo esperado. Quien se acomoda, lo acaba

perdiendo todo, hasta las ganas de seguir progresando. Conseguí frenar esa impaciencia que siempre me había acompañado.

## La forja del guerrero

Todas las personas poseemos un lado oscuro, un infierno interior marcado por diferentes causas y que nos sirve de combustible para alcanzar aquello que deseamos. Algunas personas, aunque jamás lo reconozcan, buscan la fama, otras el dinero o demostrarles a otros que tenían razón. El lado oscuro alimenta nuestras pasiones, a la vez que nos mata lentamente. Es muy fácil caer en él, a medida que los retos se vuelven más fáciles y perdemos la visión de nuestro horizonte. Yo tuve uno, como todo el mundo, en el que me apoyé durante muchos años sin querer reconocerlo. Los ambientes financieros siempre estaban acompañados de falsedad, consumismo, materialismo, hedonismo y otras prácticas tóxicas, que se llevaban al extremo, tal y como nos mostraban las películas de Hollywood. Yo me apoyé en todo aquello, en querer mostrar a los demás, antes de pensar en mí mismo, para celebrar, para poner fin a momentos estelares, para aguantar las soporíferas comidas a las que me invitaban, para hacer frente a los dramas familiares, para luchar contra la melancolía, para aguantar la soledad y, sobre todo, para encarar la incertidumbre. El éxito era el néctar de los dioses en los que nos convertíamos, y había que sacarlo a relucir: un coche, una moto, un viaje exclusivo, ese restaurante al que sólo unos pocos podían ir. Hoy en día, esta práctica es conocida como «postureo», pero entonces la denominábamos «vivir bien». Si no podías contarlo o mostrarlo, significaba que nunca había existido. Pagábamos por la experiencia de alimentar nuestro ego. Poco a poco, sufrí el síndrome de Jack London, el famoso escritor que se otorgaba el premio de una copa de licor cada vez que terminaba de escribir mil palabras, hasta que un día no logró empezar a escribir sin ella. En mi caso, no me di cuenta de lo que hacía. Mis círculos sociales no eran los más sanos:

trabajo y disfrute. Suena bien y era lógico, debido a la presión que sufríamos, si no fuera porque lo único que hacíamos era gastar más y más dinero en cosas absurdas. La amistad quedaba en un segundo plano y el juicio iba siempre por delante. ¿No cambias de reloj en menos de tres meses? Algo va mal en el trabajo. ¿Nuevo coche?, nuevo ascenso. ¿Todos vivían en una casa con gimnasio en el sótano? Yo no podía ser menos. Mi cuerpo aguantaba bien las dosis de rivalidad y mi rostro permanecía impasible cuando me ponían a prueba, lo cual me ayudaba a pasar desapercibido en el trabajo, en casa, frente a mi mujer. Para mí, aquello estaba bien visto, siempre y cuando se hiciera con un fin, y mi posición debía estar a la altura de las expectativas. Yo no era Warren Buffet ni pretendía serlo. La vida había que disfrutarla al máximo. La bebida también formaba parte del decorado, pero también como muestra de estatus. Si bebías whisky, que fuera el mejor. ¿Y por qué no desayunar con cava si estabas en un buen hotel? La estupidez no tenía límites. Las conversaciones se volvían banales, sobre temas insulsos y materiales, si no estaban relacionados con el trabajo. Día tras día, como un carrusel de noticias. Poco a poco, comencé a sentirme parte de un disco rayado. Por otro lado, a medida que el vacío existencial se hacía más profundo, todo aquello servía de analgésico para aguantar el ritmo de un ambiente tóxico, sobrecargado de presión, de grandes egos, de gran responsabilidad y de cambios constantes. A trabajar se iba llorando de casa, comentaban, y siempre había que estar al frente, en la primera línea, dando la cara para demostrar que no éramos humanos. Así comenzó todo.

Cuando empecé mi carrera, como la mayoría de los novatos, había idealizado sólo una parte de lo que era mi trabajo. Todo el mundo lo hacía. La cultura en torno a las finanzas era demasiado seductora como para no fantasear con ella. Algún día..., nos decíamos, a la vez que trabajábamos como bestias para que ese día llegara. Por supuesto, mi imaginario cambió cuando alcancé la cima.

Durante mis años como directivo, quienes no me conocían solían asociar mi trabajo con el éxito general en todas las áreas de mi vida. Para ellos era un afortunado, al que miraban con cierto recelo desde abajo. En sus cabezas, sólo existía la cifra que ingresaba en el banco, probablemente un número inflado por sus inseguridades. No tienes motivos para no ser feliz, me decían. Lo has

conseguido todo, Martín. Y eso me llevaba a detestar a los demás. Ser distante, frío y mordaz, me ayudaba a soltar lastre, a descargar esa inquietud en otros, ya que nadie quería oír ni entender lo que tenía que decir. Y si lo hacían, era para recordarme lo afortunado que era, cegado por el dinero y mis posesiones materiales, sin pararse a pensar en lo que sentía en ese momento.

Cuando dejé Caja España-Duero, el castillo de naipes se derrumbó, la fantasía se terminó para muchos y ya no tenían interés en permanecer a mi lado. Me sentía incomprendido, solo, y la idea de beber, con o sin compañía, seguía en mi cabeza. La situación empeoró, aquellos a quienes consideraba amigos desaparecieron del mapa, se convirtieron en personas ocupadas y no querían saber nada de mí.

Por fortuna, supe encontrar un camino entre las tinieblas. Reconozco que no fue fácil y que siempre estaba predispuesto a caer de nuevo en la tentación, pero no vi otra alternativa.

Con el comienzo del máster, me prometí romper con todo, al menos en la medida de mis posibilidades, cortando los lazos poco a poco, como si fuera una dieta para quemar grasa, pero me estaba engañando a mí mismo. No es fácil renunciar a la comodidad, ni al lujo, ni al placer. El cuerpo se acostumbra a lo bueno con rapidez. Lo intenté sin demasiado compromiso y, por supuesto, volví a caer en el vicio de gastar, de reunirme con quien no debía, de creer que aún era parte de aquello. Después de cenar, me ponía una copa de un buen licor, de una botella de más de doscientos euros, frente a la televisión, con la excusa de relajarme. El ego volvía a vencer y aquello me recordaba a qué clase pertenecía.

Una noche, mientras estaba en casa después del máster, acudí al mueble bar, como cada velada, para servirme un trago y relajarme antes de irme a la cama. La televisión estaba encendida y echaban una película sobre la Segunda Guerra Mundial. Pensé en tomarme un whisky para airear mis ideas, cuando ocurrió algo insólito. Al no encontrar la botella, le pregunté a mi mujer qué había sucedido.

—La mujer de la limpieza la ha tirado sin querer y se ha roto —explicó.

—¿Y no has hecho nada al respecto?

La furia me embargó. Esa inútil había tirado a la basura un escocés de más de

trescientos euros. Monté en cólera delante de mi esposa, como un niño malcriado. Ella alucinó con mi reacción. No era para ponerme así, pensó. Me culpé a mí mismo y también a mi mujer por no haberla despedido después de lo sucedido. Estaba irritado, tenso, y me sentía fatal. Cerré el mueble bar y me senté en el sofá.

—Cálmate, Martín. Sólo era una botella.

—¡No! —grité—. ¡Era una edición limitada! ¿Es que no lo ves?

Ella no entendió mi respuesta, pero yo comprendí lo que estaba sucediendo. Mi mundo empezaba a girar alrededor de aquel maldito objeto. No importaba si era una botella, un teléfono móvil o una pluma estilográfica. La presión aumentó en mi pecho. Por alguna razón que todavía desconozco, el cuerpo me dio una señal: había perdido el juicio. Fue en ese momento cuando reconocí que tenía un serio problema. En ese instante me di cuenta de que mis demonios interiores me habían vencido y decidí expulsarlos. Ese día supe que me liberaría de todo lo material, de todo aquello que me mantenía aferrado a cosas que, en el fondo, no me hacían feliz lo más mínimo. Una vez más, en mi cabeza volvió a encajar, como por obra de magia, el rompecabezas que tanto tiempo llevaba buscando solucionar. Ese día retumbó en mi mente la frase: «Uno se da cuenta de que la vida pasa en un momento y, después de tantos años y desvelos, no merece vivir la vida que otros quieren que viva. Sé rebelde. Sé libre. Haz el bien».

## *Walk on the wild side*

Todos tocamos fondo en algún momento de nuestras vidas y, cuando ese momento llega, uno debe poder resguardarse, contar con un lugar que nos haga sentir como en casa. A veces hay que caer en el barro, para darse cuenta de que nunca más desearás eso y para salir definitivamente a flote. Ese lugar de resguardo no tiene por qué ser un lugar físico. Puede ser un libro, un álbum, una película, una persona, una lista de canciones que nos haga volar a otra dimensión. En mi caso, siempre fue la música, el rock, el indie, el pop de la movida madrileña, el *british pop*, las bandas *underground* que se desmarcaron de las radio fórmulas. La música me acompañó cada mañana en el coche, cuando me aventuraba a iniciar el periodo más importante de mi vida, pero también en los momentos más duros de soledad, mientras veía la nieve manchando mis zapatos en Suecia.

Mi caída emocional estaba cerca y, lo peor de todo es que la vi venir y no hice nada por evitarla. Mi obsesión por reinventarme dejó de lado el resto de las áreas de mi vida. A toro pasado es fácil decirlo, pero en aquellos momentos, toda mi energía estaba concentrada en un solo destino. Por desgracia, los golpes vinieron seguidos, sin margen de reacción, y me alcanzaron en los puntos más débiles de mi persona. Primero vinieron mis problemas personales, que dificultaron mi progreso. Después, la falta de proyectos remunerados que mantuvieran a flote un estilo de vida que, cada día que pasaba, pertenecía menos al Martín del presente. Ya no tenía sentido. Los aspectos materiales se habían convertido en parte del decorado, en ese cuadro colgado en el que ya no te fijas al entrar en casa. Me emocionaban las ideas, las personas, sentirme útil, ser capaz de transformarme a mí mismo, pero también de ayudar a otra gente a que

lo hiciera. Por primera vez en muchos años, estaba siendo feliz y me había desprendido de un estigma que había arrastrado demasiado tiempo. Pero siempre hay que cuidar la retaguardia. Cuando creemos que somos libres de nuestros prejuicios, de esas viejas ideas que nos resultan obsoletas, el ego y los fantasmas acechan cuando menos lo esperamos.

Semanas después de la graduación del máster, caminando por los alrededores de Torre Europa, tropecé con Robles, el adjunto con el que había trabajado años antes y que ahora se había unido a AB Asesores. Yo vestía una americana con vaqueros y ya no tenía aquel aspecto serio y cortante que me identificaba como directivo de una firma. Robles, por el contrario, seguía manteniéndolo. Había empeorado su semblante, ahora más serio. Cuando pasó por delante de mí, nos miramos, pero él continuó caminando, hablándole al teléfono móvil, como si no me hubiera reconocido. Sorprendido, me volví y grité su nombre.

—¡Robles!

Él se dio la vuelta y volvió a clavarme los ojos.

—¿Huete? —preguntó, haciéndose el despistado. ¡Cómo he odiado siempre que me llamen por mi apellido! Creo que viene de la época del colegio en Retamar, donde nos enseñaron que a las personas se les llama por su nombre y no por el apellido. Parecía olvidar que conocía todos los trucos. Colgó, guardó el teléfono y se acercó a mí. Nos estrechamos la mano—. Vaya, ¿cuánto tiempo hace que no coincidimos?

—Bastante —dije, observando su expresión. Era curioso: habíamos compartido oficina y ahora pertenecíamos a mundos antagónicos—. ¿Qué tal todo?

—Bueno, ya sabes... Hicimos las cosas a tiempo y eso supongo que nos libró de la que está cayendo —respondió y alzó el mentón—. ¿Y a ti? ¿Cómo te va? Me dijeron que dejaste la gestora de Caja España-Duero por completo... ¿Sabes? La gente suelta mucha mierda sobre otros, y más ahora... No te puedes fiar... Pero no te preocupes, no me creo nada. Seguro que tenías otra cosa entre manos.

—No, te equivocas —dije—. Lo dejé por completo. De hecho, puede que lo que hayas oído sea cierto.

La expresión de Robles cambió. De algún modo, estaba decepcionado.



—Una pena, Martín, siéndote sincero —respondió—. No quería sacar el tema, pero ya que lo has hecho tú... Me habían dicho que te habían visto estudiando un máster, que te estabas reconvirtiendo... ¿A tu edad? En fin, a saber en qué estarás pensando, pero espero que te aclares pronto... Con lo que tú has sido y lo que has conseguido, me entristece ver cómo acaba todo. De alguna manera, te tenía aprecio.

—¿Y mi situación ha cambiado eso?

—No, no, por supuesto que no... ya me entiendes.

Sentí un latigazo en el estómago, el corazón latiendo a mil por hora y un sudor frío que me recorría las manos.

—¿Sabes qué, Robles?

—Tengo que marcharme, Huete. Ha sido bueno verte.

—No puedo decir lo mismo.

—¿Cómo?

—Que te jodan —dije y me di la vuelta.

—Estás chalado...

Caminar en el lado salvaje de la vida, como cantaba Lou Reed, tenía sus costes y yo estaba probándolos. El fortuito encuentro con Robles supuso un bofetón del pasado que me devolvió a la realidad, a un escenario del que creía haber salido, pero en el que aún estaba atrapado de algún modo lejano. Debía aceptar que los personajes como él seguirían existiendo a mi alrededor, restregándome la imagen del perdedor, intentando machacarme por haber salido de una jaula en la que ellos se sentían cómodos.

Esa tarde, cuando llegué a casa, me sentí solo y triste. Afortunadamente ya no intentaba ocultar ese dolor. Encendí los altavoces, conecté mi lista de Spotify y me olvidé de todo. Si había algún modo de recuperarme de aquel varapalo, era así, entre canciones.

Cuando escribía el libro, recordé ese momento y el maravilloso diálogo entre Elton John y Bernie en la película *Rocketman*:

Elton John: «Tengo miedo, Bernie, ¿y si no soy tan bueno sin la bebida y las drogas?».

Bernie: «Sabes que eso no es verdad. No te da miedo ser bueno sin eso. Te da

miedo volver a sentir».

Dicen que la vida no es de un solo color, sino que está formada de tonalidades grises que oscilan entre el blanco y el negro. Sin embargo, quien vive entre esas tonalidades puede acabar olvidando cuál es la pureza de cada color. Para terminar con el problema de mis demonios interiores, debía poner punto final a todo lo que estuviera relacionado con ellos, por mucho que me doliera: momentos, hábitos y rituales. Corté por lo sano, de raíz, alejándome de la tentación y de las personas que podían acercarme a ellos. En un principio, pensé que sería fácil, pero comprendí que la reinención acababa de comenzar.

Con esfuerzo y disciplina, dejé cualquier clase de hábito que no fuera indicado para mi salud física y mental. Luché contra la opinión externa, contra los prejuicios y las miradas de asombro, pero también goberné el lado oscuro que intentaba llevarme de vuelta al abismo. Dejar los malos hábitos y el apego a las cosas materiales fue una de las mejores decisiones. Gané claridad mental, me sentía más presente y podía pensar con más rapidez. Continué centrado en mis proyectos, sin asustarme por lo que pudieran decir de ellos, y puse en práctica todos los conocimientos que había aprendido a lo largo del máster.

Para el verano de 2015, mi marca personal y mi presencia en redes habían mejorado notablemente. La lista de seguidores superaba los miles, además de tener una gran cantidad de visitas diarias a mi blog. Estaba en forma, seguía creciendo, participando en colaboraciones que me ayudaban a cubrir las facturas, pero no terminaba de despegar. Sentía que aún necesitaba más rodaje, que el tren aún no había llegado, pero no podía quedarme quieto.

Una tarde de julio de 2015, tras rehacer mi perfil de LinkedIn para posicionarme mejor en esa red, recibí un mensaje privado. Lo abrí sin demasiada euforia, ya que por entonces todo el mundo te añadía a su lista de contactos como si te conociera de algo. Para mi sorpresa, no se trataba de eso. El mensaje procedía de uno de los socios de una importante firma de *private equity*.

Cuando empecé con mi blog, fui absolutamente «spamero», eran tiempos donde no existía la ley de protección de datos ni nada similar y di de alta en la

lista de distribución a todo mi tarjetero, entre ellos a uno de los socios de dicha firma. Se confesó como un seguidor de mi blog y de mi trabajo en redes durante los últimos meses, y ahora tenía una interesante propuesta para mí: montar un nuevo proyecto para revolucionar el mundo de la gestión de activos juntos. Aquello sonaba interesante.

Muchas veces, las oportunidades se presentan ante nosotros para que las podamos observar, sin opción a negociar. En otras ocasiones, ni siquiera somos capaces de verlas venir. Si no me hubiera lanzado al vacío, puede que jamás hubiese recibido aquel mensaje, pero eso no era suficiente. Todo el trabajo previo me había formado para estar a la altura. Y ahora, podía comenzar una nueva aventura, sin que me temblara la mano.

Por fin, ese tren que tanto había ansiado se acercaba a la estación y yo estaba preparado para montarme en él.

**Fecha: 10/12/2014**

#### **«Historia de una reconversión y sobre cómo perder el miedo»**

Desde hace tiempo, varias personas me habían animado a que escribiese un post relatando cómo había empezado y cuál había sido la génesis de mi «reconversión» digital, por si podía ser de ayuda y estímulo a personas que se encontrasen en la misma situación de «dificultades» como las que yo padecía. No es fácil resumir en unos pocos párrafos la intensa experiencia vital vivida en este año y medio, pero al menos vamos a intentarlo.

Todo empezó el 4 de abril de 2013. Como exalumno del MBA del IESE e integrante de la agrupación de miembros, me apunté a unos talleres bajo el título genérico de *Talleres de desarrollo profesional*, que abarcaban varios temas relacionados con la planificación de una carrera a largo plazo, el cambio de actividad, la generación de oportunidades de empleo, etc. Tomé la decisión de apuntarme de forma inmediata debido a una serie de razones: llevaba desde el año 2008 en medio de la tormenta perfecta, en el peor momento, de lejos, de mi carrera profesional y a una edad en la que ya pasamos a ser invisibles para los *head hunters*. Además, entre los ponentes estaba una buena amiga, excompañera mía en KPMG Peat Marwick y una gran profesional en la tarea de ayudar a directivos a buscar su propio camino.

Tras finalizar las sesiones, me quedó una cosa más que clara: entendí que sólo yo era responsable de mi situación actual y, dado que era dueño de mi propio destino, estaba en mis manos diferenciarme y provocar un cambio. Así, al llegar a casa esa noche, fue como si en mi cabeza un puzle que llevaba muchos años (demasiados, diría yo) intentando encajar tomase forma y lo viese todo claro; podía salir del marasmo en el que estaba inmerso, y para ello podía apoyarme en dos conceptos que hasta entonces me parecían presuntuosos y de «frikis»: la marca personal y la Web 2.0.

Al día siguiente empecé a investigar febrilmente en Internet y di con un libro que fue mi primera «guía de burros»: *Branding Personal*, de Erick Deckers y Kyle Lacy. Es un libro de trabajo, de hacer cosas, y que a mí personalmente me sirvió muchísimo para empezar un camino absolutamente desconocido. Otros libros «de currar», que leí posteriormente y que también me han ayudado enormemente, son *Tu modelo de negocio*, de Timothy Clark, y *Tú eres Dios*, de Ezequiel Barricart. También quiero destacar, y mucho, los buenos consejos y el aliento que siempre he recibido de mi hermano Luis Huete con, entre otros muchos, un libro suyo muy recomendable: *Construye tu sueño*.

Desde el principio supe que tenía que hacerlo con mucha paciencia, con generosidad, con honestidad, humildad y sin «postureos». Dando y no esperando recibir nada a cambio, escuchando, conversando, aprendiendo, siguiendo blogs y leyendo libros, valiéndome del autoaprendizaje. De esa manera, mientras iba haciendo muchos «amigos digitales» a los que siempre he intentado «virtualizar», fui desarrollando el blog sobre gestión de activos y la estrategia en redes sociales.

Conforme avanzaba, analizaba en profundidad la industria y conversaba en las redes sociales, fue cambiando mi visión sobre el mundo de la gestión de activos y del asesoramiento financiero. Empecé a darme cuenta de que tenía que luchar en contra de muchos elementos que antes me parecían normales y no me había cuestionado hasta entonces, de que tenía que combatir un sistema que sólo busca sus propios intereses, un sistema que tiene pavor a los cambios, porque teme perder su posición de privilegio, dominio y oligopolio.

Ha sido un camino de noches y madrugadas en vela aporreando el teclado, desbrozando en interminables filas y columnas de Excel marañas de datos, de envíos de e-mails con errores, con gráficos que no se veían, de pegarme con códigos HTML, de hacer y editar vídeos por primera vez en mi vida (hoy me ruborizo al ver mis primeros vídeos y el famoso trípode saltarín), de hacer un máster en Marketing Digital y Comunicación en el que «casi» doblaba la edad al resto de mis compañeros. Ha sido un camino largo y de trabajo duro, pero enormemente divertido y enriquecedor, y que a la postre me ha cambiado la vida.

Desde entonces todo lo que me ha pasado ha sido como «de novela»: he dejado el confort de una nómina en un sitio que me espantaba y que era la antítesis de los nuevos ideales que yo quería defender, me he dado de alta como autónomo y ahora estoy donde quiero estar, trabajo con quien quiero trabajar y hago lo que quiero hacer y, tal y como repito muy a menudo, «he perdido el miedo al futuro, y cuando uno pierde el miedo, es libre, y cuando uno es libre, la vida cambia de manera maravillosa».

Con todo esto lo que quiero decir es que todos podemos hacerlo, tengas la edad que tengas, trabajes o no trabajes, está en tus manos, y sólo en tus manos, cambiar, decidir tu destino, cumplir tu sueño. No dejes que nada ni nadie decida por ti.

## Navegando hacia nuevos mundos

La primera vez que me reuní con los socios del *private equity* estaba un tanto nervioso. Eran dos de los pesos pesados de ese sector en España y yo había perdido parte de mi entrenamiento. Había transcurrido un periodo de tiempo desde que no me sentaba en una mesa, con tipos de traje negro y corbata apretada. Puede que no demasiado, pero mi sensación era otra y aquello me parecía una etapa lejana. Por suerte, la experiencia es un conocimiento que no se olvida, no sólo en la memoria, sino también en los músculos de nuestro cuerpo. Aprendemos a soportar ciertos niveles de presión, a comportarnos de una manera u otra, en función del contexto. Aprendemos a sobrevivir, algo que está en nuestra propia naturaleza. Por tanto, a pesar de la inquietud que pudiera experimentar, sabía perfectamente que no la notarían, que los nervios no me traicionarían.

Llegué a las oficinas donde nos íbamos a reunir, montado en mi Guzzi V7II, mi último capricho, comprada poco antes de empezar el máster. Lo necesitaba. Las motos siempre habían estado junto a mí, desde los inicios de mi juventud. Conducir una moto significaba libertad y no podía renunciar a ella. Así que no lo dudé cuando vi a un motorista cruzando Alberto Aguilera. De verdad, me pregunté por qué no había conducido una durante mis últimos cuatro años. A decir verdad, las motos no casaban muy bien con la visión de éxito que se transmitía por los alrededores de Torre Europa. Todos se fijaban en los automóviles: deportivos, alemanes, todoterreno..., mientras que las dos ruedas representaban lo utilitario, lo práctico y útil para ir al trabajo, pero nada más. Por culpa de aquel sentimiento de pertenencia en el que me involucré, renuncié a ellas demasiado tiempo y fijé mi atención en algo que me gustaba, pero que no

me importaba tanto. La sensación de poder que te proporciona una motocicleta sin protección, con el viento soplando en tu contra y con el motor a la altura de los pies, es única, casi como volar sin alas.

Me presenté puntual en la recepción. La secretaria me hizo aguardar unos minutos y después entré en una sala de reuniones en la por entonces oficina en Ortega y Gasset.

Allí me esperaban los dos socios principales. Dos tipos trajeados en modo *startup* y que compartían un semblante serio y distante. Era como si la pérdida de los segundos les incomodara. Tal vez, en sus cabezas, cada minuto de espera equivalía a cantidades de dinero que no estaban generando. La secretaria sirvió el café mientras rompíamos el hielo.

—Martín —dijo uno de ellos—, nos hemos reunido contigo porque tenemos un proyecto en mente y nos gustaría que participaras en él.

Participar no es lo mismo que formar parte, financieramente hablando. Eran dueños de sus palabras y sabían en qué lugar poner cada una de ellas.

——Os escucho —contesté, relajado.

En otra ocasión, el Martín del pasado habría tomado una posición defensiva de entrada, pero ya no era aquel tipo. Tranquilo, me acomodé en la silla, di un sorbo al café y presté atención a cada detalle. Entrar por esa puerta me dio la sensación de que ya había ganado. Y no estaba muy equivocado.

No tenía muy claro de qué trataba aquel proyecto. Las ideas eran difusas, existían diferentes planes para distintos modelos, pero era obvio que intentaban cazar las tendencias extranjeras más exitosas, para después implantarlas en España y obtener buenos dividendos. Entonces era sólo un PowerPoint basado en montar en España, desde cero, un gestor automatizado, más conocido como Robo Advisor, es decir, una plataforma «gobernada» por algoritmos y basada en los principios de la gestión pasiva automatizada. En septiembre de 2015 acordé incorporarme como cofundador, miembro del consejo y para colaborar en desarrollar lo que entonces era sólo una presentación con un consultor de la firma. Firmé un acuerdo por el que recibiría unos honorarios a final de cada mes

por mis servicios, además de un pequeño porcentaje de las acciones. La rueda volvía a girar.

Con las semanas, el proyecto cobró vida y fue bautizado más tarde como Finizens. Los socios de la firma habían puesto su atención en las últimas *startups* norteamericanas, en el modelo de digitalización de la gestión de activos, y querían recrearlo. Con Finizens se buscaba montar una agencia de valores en la que la gente pudiese invertir directamente en fondos índice, a través de una página web, con el fin de digitalizar la gestión de carteras. En resumen, llevar la inversión al ciudadano de a pie. Una idea revolucionaria que prácticamente no existía en el país y que pensábamos entonces que pondría en jaque al mundo financiero español.

Perdimos un tiempo precioso en conseguir la autorización preceptiva para ser agencia de valores, desde que entregamos el dossier en noviembre de 2015 hasta que nos autorizaron para operar en enero de 2017, una auténtica barrera de entrada para nuevos competidores. Eso hizo que la espera fuera eterna, cuando podíamos haber salido al mercado mucho antes.

A medida que encaraba la recta final del año, me sentí más libre de lo habitual. Finizens se convertía en algo real y no en una idea que terminaba entre diapositivas y documentos de texto. Como colaborador, tenía bastante libertad para entrar y salir de las oficinas, sin dar explicaciones, sin la necesidad de calentar la silla de mi despacho. Era libre, la energía vibraba en mi interior y me sentía parte de algo fresco y ambicioso. Una emoción extraña que no experimentaba desde mis primeros años en KPMG. Sin duda, era otra persona. Me había creado a mí mismo desde la nada y ahora era capaz de todo. Por supuesto, a la vez que el proyecto cobraba vida, para muchos mi marca personal pasó de ser considerada un entretenimiento a convertirse en un nombre influyente en las redes. Los rumores se extendían por el sector financiero y aquellas llamadas que habían dejado de llegar tras la salida de la gestora de Caja España-Duero aparecieron de nuevo en la pantalla de mi teléfono. Pero yo era otra persona. No dudé ni un segundo en que ya no volvería a ser lo mismo, al menos por mi parte. Quienes me llamaban no habían cambiado un ápice, invitándome a comer, a reunirnos, a tomar algo para conocer con detalle lo que

se gestaba en las oficinas de Finizens, pero no volvería a caer en ese juego, ni en el oasis de mentiras en el que había vivido engañado durante muchos años.



## Si es fácil, desconfía

Rara vez la épica está relacionada con lo sencillo. Cuando algo parece demasiado fácil, los obstáculos no tardan en aparecer. El proyecto Finizens (entonces todavía sin nombre), con la complejidad que suponen los inicios, estaba definiéndose, y yo estaba destinado a convertirme en la imagen del proyecto.

Una mañana, cuando llegué al despacho, me encontré con un rostro desconocido hasta el momento.

—Te presentamos al nuevo CEO, que estaba con nosotros en la división de Consultoría —dijo uno de los socios y le estreché la mano al nuevo cofundador de Finizens, un hombre más joven que nosotros tres, con pelo corto, oscuro, y gafas de pasta negra que le daban un aire de Scorsesse—. Se incorpora al equipo con nosotros.

—Bienvenido —contesté.

Yo no tenía ninguna ambición de ser el CEO de la firma, estaba bien como asesor y con ser más bien el representante mediático de la firma, pero es cierto que presentármelo así, como un hecho consumado sin comentármelo antes, hizo saltar una alarma en mi cerebro. Tres contra uno, pensé. Más control, más decisión para ellos y menos libertad para mí. Pero no tenía miedo alguno. Desde el primer momento fui consciente de mi posición: sólo era un colaborador, además de socio fundador. Por otro lado, hasta la fecha, el proyecto de Finizens estaba muy ligado a mi marca personal y tenía claro que para eso se fijaron en mí. No obstante, tras la nueva incorporación, el ambiente en la oficina no volvió a ser el mismo.

Un sábado por la mañana, mientras esperaba en la recepción del club de golf

a que me atendieran, vi a un hombre merodear por allí. No tardé en reconocerlo. Acompañaba a otros dos tipos y, por sus gestos, era evidente que se encontraba allí de relleno. El golf era uno de los pocos elementos que aún conservaba de mi vida anterior, quizá porque era la única actividad que me había mantenido cuerdo entre tanta locura. Requería concentración, serenidad y técnica. La mayoría de las veces servía como excusa para hacer nuevas conexiones, cerrar negocios o fortalecer lazos de amistad. Cuando lo practicaba en solitario, era mi meditación, mi clase de yoga, mi momento zen.

Ahora que ya no sufría el estrés de antaño, me dejaba caer por el club de golf con menos frecuencia, aunque siempre con el mismo interés del principio. Cuando los tres tipos caminaron hacia la salida, mis ojos se cruzaron con los del hombre inquieto. Me pregunté si se atrevería a saludarme. En su rostro vi una sonrisa y su cuerpo se acercó a mí.

—Hombre, Martín, cuánto tiempo... —dijo, falso y sin empatía. Miguel estaba más gordo, tenía menos pelo y el color de su piel era pálido. No parecía pasar por un buen momento—. No sabía que...

—Yo tampoco sabía que jugabas al golf. ¿Desde cuándo, Miguel?  
Titubeó.

—Lo mío es el *squash*, ya lo sabes. Aquí sólo he venido por trabajo... ¿Y tú?

—Por placer. Ahora tengo más tiempo libre —contesté. Mi respuesta le sentó como una patada en el hígado. Por su expresión, entendí que estaba al día. No sé por qué me sorprendí, pues él siempre había sido el primero en enterarse de los rumores que corrían por nuestro sector. Era una práctica que me desagradaba, pero no todos lo veían así—. ¿Todo bien?

—Más o menos... —contestó, agachando la mirada. Poco antes de formar Finizens, a través de una compañera en común que había trabajado con nosotros, me enteré de que Miguel había sido despedido de su puesto. Aquello ocurrió algunas semanas después de nuestro encuentro en la cafetería. Probablemente seguía buscando trabajo. Sus ojos se levantaron y me regaló una sonrisa de arrepentimiento—. Ya me he enterado de tu proyecto en Finizens... Enhorabuena, supongo.

La situación se volvió incómoda. El corazón se me agitó. Tiempo atrás no

hubiera dudado en machacarlo contra el suelo, en decirle que era un fracasado, que se lo tenía merecido y que ahora era yo quien se reía de él. No lo hice. En su momento, lo juzgué como el peor de los demonios y él me devolvió el puñetazo más tarde. Pero yo ya estaba lejos de esa clase de enfrentamiento de egos. No necesitaba alegrarme por su despido, ni recordarle que los tipos como yo solían ganar en la vida, mientras que los que eran como él eran mediocres para siempre. Por el contrario, me daba pena verlo así y recordar todos los sentimientos que su presencia me transmitía.

La recepcionista me llamó.

—¿Puedo atenderle?

Le toqué el hombro a Miguel y le di una palmada.

—Siempre me alegro de verte —dije, con una mueca—. Cuídate.

—Sí... —contestó y echó un vistazo a los otros dos hombres que iban con él y que no se habían molestado en esperarlo. Me hizo un gesto con la mano y se volvió—. Yo también, Martín. Adiós.

Tras un arduo trabajo, la popularidad de mi marca personal se había disparado. Era toda una celebridad virtual, promocionando Finizens a través de mi blog, de mis perfiles sociales y de las charlas que daba cuando me invitaban. Atrás quedaban los tiempos en los que participaba en cualquier canal, por muy pobre que fuera. Ahora, las invitaciones se acumulaban en mi bandeja de entrada. Todos querían escuchar mi consejo, mis predicciones sobre el futuro de las finanzas. Gracias a mi presencia, Finizens se convertiría en la solución al descontento de muchas personas que buscaban una alternativa a los bancos y sus ofertas. La guerra estaba a punto de empezar y yo abanderaba la nueva revolución. Pero, desde la cúpula, no todo eran sonrisas. Al principio cometimos dos errores clarísimos, apostar por la carcasa de Unit-Linked y pensar que la sociedad española «de retail» estaba preparada para salir del síndrome de Estocolmo bancario. También tuvimos grandes aciertos, como apostar por el B2B, con el primer acuerdo entre una Fintech y un banco como EVO Banco, y disponer de una plataforma tecnológica propia, entre otros temas. Supimos

también virar el barco a tiempo, añadiendo carteras de fondos altamente diversificadas. Aun así, la crispación era palpable: como en todos los *private equity*, los inversores querían retornos rápidos. Pasado algún tiempo, empezaron a querer tener el control sobre cada uno de mis movimientos, de mis actos, de mis presentaciones. Me presionaban para que incentivara a mis seguidores a formar parte de Finizens, incluso en la fase de desarrollo. Sus prácticas agresivas no iban conmigo. Recuerdo una tarde en la que me pusieron a prueba: querían clientes y probar que mi marca personal no era sólo humo. Les dije que aún era pronto, pero insistieron en que entrara en acción y no tuve más remedio que acceder.

A regañadientes, invité a mis seguidores a que se unieran a Finizens. En cuestión de horas, teníamos más de novecientos clientes registrados en la web.

Ese día me di cuenta del propósito de aquel proyecto.

No había emprendido todo aquel camino para volver a hacer, con otro disfraz, lo mismo que me había llevado a tocar fondo. Pronto comencé a unir las piezas del rompecabezas: querían dominar la influencia de mi marca personal y no estaba dispuesto a permitirlo.

## Sé fiel a tus principios

Mi transformación personal no hubiese funcionado sin una base sólida de principios que guiaran mis decisiones. La vida sana, el desapego, el desarrollo de una nueva marca personal, la lista nueva de propósitos, la ruptura total con el pasado... Nada de eso hubiese llegado a puerto si no hubiera confeccionado una lista de principios a los que me abracé con firmeza. Era mi tabla de mandamientos, mi mantra personal, y el primero de todos ellos era el de la libertad. Luchar por mis sueños, ser completamente libre, porque así llegaría a ser feliz.

A medida que pasaron los años y Finizens se convirtió en una realidad tangible, la falta de empatía entre los socios y yo se acentuó. Empecé a discrepar de algunas de sus decisiones. Para ellos, la falta de progreso se resumía en la no esperada progresión de activos bajo gestión. El reloj corría y no veían que los activos bajo gestión creciesen al ritmo que ellos esperaban. Intenté explicarles que la gestión de patrimonios requería paciencia, una palabra que no existía en el diccionario de aquellos hombres. Después vino el control. Ahora que mi marca había sido exprimida, querían tener el control de todas las presentaciones, apariciones públicas y decisiones que yo tomara. Como las serpientes, con el paso de los meses, se fueron deshaciendo de la piel que ya no servía, para demostrar sus intenciones más sinceras. Las dinámicas cambiaron. Así que cambiaron de estrategia y se volvieron más ofensivos, sin consultármelo. Lo que en un principio iba a ir dirigido a un público minorista, ahora se dirigía a un nicho con mucho más dinero para invertir y depositar su confianza en Finizens.

La revolución había terminado antes de empezar. Sólo buscaban la manera de acumular activos bajo gestión lo más rápido posible para después vender la

compañía. Y eso repercutiría en mi marca, en todo mi ser. Todos me señalarían, pero lo peor de todo es que me habría traicionado a mí mismo si hubiera seguido por aquel camino.

Ése había sido el plan desde el principio y me sentí utilizado como una marioneta. A mediados de 2019 ya no podía más. Debía tomar una decisión: seguir con ellos o salirme del proyecto antes de que todo terminara mal. Habían sido cuatro años intensos, de mucho trabajo, pero también de decepciones a nivel profesional. Entendí que ningún camino era fácil, pero que eso no era excusa para darse por vencido. Fiel a mis intenciones, me dejé la piel siempre que pude, hasta que vi que ya no era necesario.

Ahogado por sus prácticas y molesto por el clima que ellos habían creado, me senté en el sofá de casa, en silencio, frente al mueble bar. En todos esos años no había sentido la necesidad de tomarme una copa, de echar un trago y relajarme; hasta ese día. La tensión era tan grande que mis neuronas buscaron en el pasado. Todos los demonios regresaron a mí en cuestión de segundos. ¿Tendría que empezar de nuevo? ¿Me reafirmaría como un auténtico fracaso profesional? ¿Y qué pasaría con mi imagen personal?, me preguntaba con remordimiento. Pero la alternativa era peor. Si seguía con ellos, ¿renunciaría a esa libertad que había conseguido con tanto esfuerzo? ¿Sería capaz de hacerlo por una nómina? Era agotador. Después de todo, yo sólo quería ser libre.

Me puse en pie, abandoné el salón y salí. Me coloqué los auriculares, busqué mi lista de reproducción en Spotify y respiré hondo el aire de la calle para dominar a los fantasmas. Por los auriculares, David Bowie cantó aquello de que podemos ser héroes, aunque sea por un día. Alcé la vista al cielo y todo se volvió más claro. Yo era el héroe de mi historia y así seguiría siéndolo el resto de mi vida.

En septiembre de 2019, volví a sentarme en la misma mesa en la que me habían recibido el primer día. La situación había cambiado mucho desde entonces. Tenía una película en mente, relacionada con la crisis financiera y mi creación de Finizens. A ellos no les gustaba la idea de que estuviera concentrado en

proyectos audiovisuales, en hacer una película, en escribir este libro, ya que temían que eso manchara su imagen. Por supuesto, no tenía ningún interés en hacerlo. A diferencia de aquel encuentro de 2015, en esta ocasión también estaba el CEO. La conversación fue fría, pero logramos llegar a un acuerdo. Sin albergar el más mínimo rencor, firmé mi carta para dimitir como consejero y dejé de colaborar con ellos. Lo aceptaron con deportividad: habían conseguido lo que buscaban y, después de todo, nunca se puede domar a un animal salvaje. Siempre llevaré con orgullo ser cofundador de Finizens, porque eso es como ser de Chamberí, para toda la vida.

Actualmente, aún mantengo un pequeño porcentaje del capital social, tras haber sufrido el efecto de las diluciones y sólo deseo que siga creciendo para que el *exit* se produzca pronto...

Salí de allí tranquilo, seguro de mi decisión y con la moral bien alta. Me despedí del edificio, como quien lo hace de una persona a la que espera no volver a ver. Nacha Pop tenía razón, no se acaban las calles, nunca lo hacían, sino que éramos nosotros quienes nos aferrábamos a ellas. El mundo está lleno de oportunidades, pero en lugar de verlas, preferimos quedarnos en el escaparate del ayer, de lo que fuimos —o creímos ser—, de lo que nunca seremos.

Ahora podía decir que mi transformación se había completado. La revolución que no supieron llevar adelante la seguiría yo con mis propias manos, de un modo distinto, de una forma más directa. Así que me pregunté: Martín, ¿y si le contaras esta historia al mundo?

## Hoy puede ser un buen día para tu transformación

Si a los veinte años me hubiesen dicho que ésta sería mi historia, nunca lo hubiera creído, pero así es. La vida es una aventura, pero la única forma de disfrutarla es haciéndonos responsables de nosotros mismos. Me gustaría decir que fui libre e independiente desde que comencé, pero no es así, aunque tampoco me arrepiento. Algunas personas lo tienen claro desde el principio, pero ése no fue mi caso. Por suerte, logré salir de las expectativas que nos generamos a raíz de nuestro entorno, sobre lo que se debe o no hacer para prosperar y sobre lo que nos creemos que es bueno para nuestro futuro. La sociedad nos enseña muchas cosas, pero rara vez nos explica cómo ser libres, cómo alcanzar la libertad.

Cuando terminé mi episodio con Finizens, sentí que había puesto final al segundo capítulo de mi vida. Mi transformación se había completado y la crisis había llegado a su fin. Volví a reconciliarme conmigo mismo, con mis hijas, con mis viejos amigos y, lo más importante, con mi yo interior. Nunca es tarde si la dicha es buena, se suele decir, pero tampoco estaría mal que alguien nos indicara el camino. Yo tardé bastantes años en llegar a esta conclusión. Y a partir de allí, todo fluyó como un río sano y vivo.

Poco después de aquello, sentí que estaba preparado para abrirme. Volver a sentir, a enfrentarme a nuevos desafíos profesionales. Me embarqué en diversos proyectos, sin miedo al fracaso, porque ahora sólo importaba la experiencia. Han sido unos meses valiosos, con subidas y bajadas, hasta llegar a lo que me he convertido hoy.

Incluso tomé la maleta y me mudé a Burgos en octubre de 2019. El verano de



2019, en una de esas noches de insomnio creativo, sentí que tenía que dejar la gran ciudad y buscar una vida tranquila donde poder empezar de cero, con una nueva ilusión en el radar y sin las ataduras del pasado. Me sentía también un poco cansado de la M30 y de la M40.

El proyecto profesional era para colaborar con Bankia y la Junta de Castilla y León, en un proyecto de formación en toda la comunidad, dando clases sobre finanzas personales en centros de formación profesional, universidades y colegios públicos, pero que al final no cuajó en el último minuto, así como una colaboración con un pueblo cerca de Burgos que quería constituir un *hub* para nuevas *startups* en la España vaciada, que tampoco se cerró. Una vez más se demuestra que mientras no esté todo firmado, puede pasar cualquier cosa, y una vez firmado, también.

En otras épocas esto me hubiese hundido, pero ya era otra persona y no me arrepiento de nada. En la vida hay que afrontar los reveses como parte natural de nuestro caminar. De repente, me encontré en una ciudad desconocida, sin trabajo, sin contactos y como fuera de mi manera de ver las cosas. Me sentía desubicado. Y encima todas las semanas tenía que ir a Madrid para seguir con el proyecto de la película y buscar nuevas colaboraciones. A los pocos meses, entendí que, tras fallar esas colaboraciones, mi tiempo en Burgos se había acabado.

Comprendí que era demasiado pronto para desaparecer de Madrid. Fue una experiencia dura, que, tras unos meses iniciales deliciosos, durante los cuales no perdí la esperanza de encontrar mi sitio, no tuve más remedio que dar marcha atrás y, al final, en febrero de 2020, regresé a Madrid, a Chamberí, a mi barrio de toda la vida, para seguir empujando el proyecto del Programa en Espiral, seguir buscando mi camino y empezar a colaborar con Value School. Y sé que todo va a salir bien.

Unos meses antes de mi salida de Finizens, surgió la idea de crear el Programa en Espiral, cuyo nombre es un homenaje a una canción de Aviador Dro del año 1982, uno de cuyos párrafos dice: «Vamos a bailar a la Sincoteca, un programa especial no computado aún». En 1982 ya hablaban de digitalización...

Un viernes por la tarde, al acabar una conferencia en una sesión de un máster para emprendedores, se me acercó la persona que estaba grabando la charla para ayudar al director del máster y me dijo:

—Martín, me llamo Néstor, tengo una productora de cine y me gustaría charlar contigo.

—Por supuesto —le contesté.

Nos intercambiamos los teléfonos y al lunes siguiente quedamos en la difunta cafetería Santander, que conozco desde niño, ya que la casa familiar estaba a un tiro de piedra de allí.

Cuando ese lunes nos vimos, me miró muy fijamente a los ojos y me dijo:

—Me encantó tu conferencia, y conforme ibas hablando se me ocurrió que me encantaría hacer la primera película española basada en la crisis financiera con tu colaboración, relatando lo que has vivido en Mordor durante aquellos años. He estado pensando durante todo el fin de semana y quiero hacer un *thriller* de acción y de entretenimiento, basado en tus experiencias en tu último trabajo.

Me quedé pensando cinco segundos, no necesité muchos más, y le contesté:

—Hecho. Cuenta conmigo. Ya tienes coproductor.

Es curioso como las ideas más descabelladas surgen de casualidades. Siempre me gustó pensar fuera de la caja, pero jamás habría pensado en que me iba a meter de lleno en la industria cinematográfica, aunque de una manera u otra yo creo que todos hemos soñado alguna vez en hacer una película. En ese momento sentí que era una magnífica manera de acercar el mundo financiero a la sociedad. ¿Por qué no?

Zambullirte en una industria que no conoces, con todos los prejuicios que acompañan al mundo del cine, está siendo algo fascinante y espero que pronto puedas ver en las pantallas *El Círculo*, cuyo guion es muy diferente al relato de este libro, ya que se basa en lo vivido por mí, pero obviamente con mucha ficción, en los años de la crisis financiera.

A raíz de esa idea de la película, surgieron de manera casi natural, y con el consejo de un buen amigo experto en esto de la creación, el resto de los componentes del Programa en Espiral, que se compone de La Sincoteca, un club

privado pero abierto a todo el mundo, donde convivirán eventos culturales — conciertos, exposiciones, cine fórum y una larga oferta de actividades— con píldoras de educación financiera y de emprendimiento, y por último este libro que tienes entre las manos.

Mientras pongo final a estas páginas, además del desarrollo de estos proyectos, cuento con la suerte de colaborar con Value School, sigo dando conferencias y trato de ofrecer mi bondad a las personas que me quieren, y de respetar las críticas y las opiniones de todo el mundo. Después de muchos años, siento que mi experiencia tiene valor y que mi persona también es valorada. Al final, uno recoge lo que siembra, y los últimos años de mi vida fueron para trabajar la tierra fértil, a la espera de que algún día lleguen los frutos.

Pase lo que pase, venga lo que nos venga, no tenemos otra alternativa que la de perder el miedo al futuro, porque cuando uno pierde el miedo, es libre, y cuando uno es libre, la vida cambia de manera maravillosa. Sé rebelde, sé libre y haz el bien.

La revolución financiera ha comenzado.

Anexo

**Invertir como nunca te han contado**

1

## Introducción

Como parte del proyecto del Programa en Espiral, cuya filosofía es facilitar mediante la cultura el acceso a nuestro mundo financiero, este libro, donde narro mis peripecias profesionales y personales, con la licencia de ficcionar parte de ellas, incluye un anexo final con algunas notas sencillas y fáciles para ayudar a entender que invertir es para todos, que todos podemos mejorar nuestras finanzas personales.

El gran reto de este anexo es que sirva para que todos, con independencia de sus conocimientos financieros o su capacidad económica, entiendan que invertir es mucho más sencillo de lo que la industria de gestión de activos nos quiere hacer creer y, sobre todo, para que las nuevas generaciones, los grandes beneficiados de la magia del interés compuesto y de las caídas en los mercados, encuentren un apoyo que les ayude a reflexionar, para que empiecen a invertir en su futuro y sean conscientes de que o se ponen ya las pilas o podrán tener muy serios problemas para mantener su nivel de vida en la jubilación.

Y si no eres de las nuevas generaciones, nunca es tarde para empezar a cambiar tu relación con el dinero, así que por eso no te preocupes. Yo también empecé tarde. O más bien nunca pude empezar de verdad, porque fui de los que se gastaron todo en inmuebles y en derrochar, en ese afán de alcanzar un castillo que era todo de cartón piedra. Ojalá me hubiese decidido cuando empecé a trabajar a establecer una aportación sistemática en carteras globales y de bajo coste, mes a mes, olvidando el ruido de los mercados.

Este anexo no pretende ser un manual al uso de cómo ahorrar o invertir, no pretende convertirse en un libro de consulta, ni proporcionar fórmulas complejas sobre modelos matemáticos, ni tampoco enormes cuadros de Excel. Simplemente, lo que pretendo es ayudar a abrir los ojos a muchos ahorradores e inversores que siguen confiando sus finanzas personales a modelos que sólo les valen a los que los venden. También pretendo ayudar a entender que existen soluciones y maneras de invertir fuera del sota, caballo y rey de las entidades financieras, que en su inmensa mayoría siguen con modelos que no aportan valor para el inversor, y así contribuir a desterrar el síndrome de Estocolmo bancario y avanzar en la necesaria desintermediación bancaria, para erradicar el oligopolio del que gozan los bancos en la industria de los servicios de inversión. Esto será bueno para la sociedad y para aquellos bancos que quieran darse cuenta de que el viejo modelo ya no puede seguir funcionando.

No es que les tenga manía a los bancos, ni muchísimo menos. De hecho, aunque parezca increíble, he estado colaborando con uno de ellos para un proyecto de educación financiera. Tengo grandes amigos y conozco a magníficos profesionales que trabajan en ellos, haciendo lo mejor que pueden su trabajo, pero el problema de los bancos es su ADN, basado en «Yo gano (banco), tú pierdes (cliente)». Esto es así, entre otros factores, porque tienen que pagar ingentes redes de distribución y estructuras centrales, por las altísimas retribuciones y bonos que gana la alta dirección y por la escasa cultura financiera que tenemos en España, lo que les permite «enchufar» el producto que más les convenga en cada momento.

Y por qué no, también invito a las entidades financieras a darse cuenta de que el paradigma actual está cambiando a pasos agigantados y, desde luego, la primera entidad financiera «grande» que asuma parte de este modelo se saldrá del mapa. Sin duda, sufrirán deterioro en sus márgenes a corto plazo, pero el alineamiento que conseguirían con los verdaderos intereses de los inversores, añadido a su potencia de fuego y marca, harán que su cuota de mercado se dispare sustancialmente en el medio plazo, además del efecto exponencial que conseguirían en imagen de marca y credibilidad.

Los servicios bancarios y de inversión siempre existirán. De lo que algunos

tenemos serias dudas es de que sean los actuales bancos los que nos los proveerán. Esto es así porque necesitarían cambiar su ADN y, hoy por hoy, la cosa parece improbable. Es más, salvo honrosas excepciones, los directivos actuales no están muy por la labor, pese al gran arsenal del que disponen, como redes muy disciplinadas y muy hábiles en el arte del «sartenazo bancario» (dicho sea con todo cariño), marca, dinero, mucha capacidad de hacer *lobby* y la amplia base de clientes. Sin embargo, pese a todos estos factores, somos muchos los que pensamos que, al igual que otras industrias, los servicios financieros en general y los servicios de inversión en particular van a ser arrasados por un tsunami del que todavía no somos conscientes.

Por ese motivo, este libro también tratará de explicar esa revolución digital, que, junto a otros factores, como las nuevas generaciones o la implantación de la MiFID II, va a conformar un auténtico viento de cola para esa gigantesca ola que se está formando.

Como verás, este anexo está estructurado en doce capítulos, incluyendo esta introducción. El segundo es para que entiendas la estrecha relación entre consumir responsablemente y tu capacidad de ahorrar, y así poder dar el siguiente paso, que es «atreverte» a invertir. Los siguientes capítulos describen las características y las clases de activos más genéricos en los que puedes invertir, y un detalle de los tipos de fondos de inversión, un excelente vehículo para invertir, aunque no puedes fiarte demasiado de muchos de ellos. A continuación, hablo de los fondos garantizados, de los que debes huir como de la peste, y de las comisiones de los fondos de inversión, para que comprendas que euro que pagas en comisiones, euro que va en contra de tu rentabilidad. Posteriormente, comento lo que son los gestores automatizados, que yo considero una excelente iniciativa para adentrarse en el mundo de los fondos que replican índices, lo que puede facilitar tu acceso a la inversión. Finalmente, en los dos últimos capítulos, hablo de las leyendas y mitos que nos han hecho creer la mayor parte de los intervinientes en el mundo de las inversiones. Ahí me atrevo a darte diez consejos para empezar a invertir o bien para corregir determinadas cosas si ya eres inversor. Acabo con un capítulo de conclusiones como resumen y cierre del anexo.

Verás que repito machaconamente las mismas ideas, más que nada para que entiendas que lo de poner el dinero a trabajar es asequible para todo el mundo y también para que entiendas que el mayor enemigo de tus inversiones eres tú mismo. El miedo, la ignorancia, la desconfianza, la codicia y la impaciencia son letales para tu mundo financiero, son sentimientos que tienes que erradicar para tener éxito.

A todas aquellas personas que jamás comprarían un libro sobre finanzas personales y que hayan llegado hasta aquí, les pido que traten de leerlo con la mente abierta. Quizá haya términos o ideas que les resulten confusas, aunque he tratado de ser lo más didáctico posible. Ojalá les sirva para tomar las riendas de sus finanzas y para darse cuenta de que todos podemos alcanzar esa ansiada tranquilidad financiera.



## 2

### **Consumo responsable y finanzas personales**

Cada vez más, nuestra manera de consumir tiene una incidencia en el estado de nuestras finanzas personales y, por ende, en nuestra capacidad de ahorrar e invertir. Pero antes de desarrollar este argumento, vamos a ver cómo define la RAE dichos conceptos en sus primeras acepciones:

*Consumir:*

1. Utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos.
2. Gastar energía o un producto energético.

*Ahorrar:*

1. Reservar una parte de los ingresos ordinarios.
3. Guardar dinero como previsión para necesidades futuras.

*Invertir:*

1. Emplear, gastar, colocar un caudal.

No obstante, estaría bien tener más información que la que proporcionan las definiciones de la RAE para entender cuál es la relación entre los tres conceptos.

Lo importante es entender que ahorrar, aunque sea mínimamente y a pesar de las dificultades que tengamos, implica no consumir en el presente y que sólo con ahorro podremos tener en un futuro capacidad de invertir, así que la base de

tener unas finanzas personales saneadas es saber consumir de manera adecuada y ser más conscientes de qué y cómo consumimos.

Para ello, deberíamos conocernos mejor a nosotros mismos, diferenciar entre necesidades y deseos, y adquirir unos buenos hábitos de consumo, algo imprescindible para poder consumir de forma responsable. Sólo así podremos evitar el bombardeo publicitario que nos incita a consumir de manera desaforada, excitando nuestros deseos, pero que en absoluto son bienes o servicios que necesitemos, y esos hábitos, una vez puestos adquiridos, son sencillos de seguir: llevar la lista de la compra y ceñirnos a ella, utilizar los bonos de descuento y no dejarlos perdidos en un cajón, comprar en rebajas, no cambiar por capricho de móvil cada vez que sale un nuevo modelo, revisar anualmente las tarifas de nuestros suministradores, de nuestros seguros, y al igual que las empresas, comparar varios presupuestos cuando compremos algo, etcétera.

Una vez adquiridos buenos hábitos de consumo, nos será mucho más fácil intentar, por poco que sea, ahorrar, entendiendo como tal aquella parte de la renta que reciben las economías domésticas (después de pagar impuestos) que no dedican a bienes de consumo en el mismo periodo. En este capítulo vamos a intentar dar unas sencillas pautas para ayudar a entender que saber de finanzas personales es mucho más sencillo de lo que nos han hecho creer.

En realidad, ahorrar es una decisión que implica posponer el consumo a un periodo posterior en el tiempo, lo mismo que en otros periodos puede tomarse la decisión de incurrir en endeudamiento y adelantar a ese momento el consumo de una renta que se espera obtener en el futuro. Dicho de otra forma, el ahorro y el consumo son las dos caras de una misma decisión.

Así, siempre que se pueda, podremos dar el siguiente paso para mejorar nuestras finanzas personales: tener capacidad de invertir, lo cual supone la renuncia a la satisfacción inmediata, palpable, que podrían producir los recursos financieros que vamos a invertir, a cambio de la esperanza de obtener una recompensa o ganancia en el futuro.

Es importante darse cuenta de la imperiosa necesidad que tenemos, cada uno de nosotros y el conjunto de la sociedad española, de interiorizar que, con

independencia de nuestra situación económica y/o de conocimientos financieros, consumir responsablemente, ahorrar e invertir son conceptos entrelazados que tenemos que adoptar y usar en nuestro día a día.

Cuando los ciudadanos de a pie oyen hablar de inversión o finanzas personales, piensan que eso no es para ellos, se bloquean y creen que es una asignatura tan difícil que no vale la pena intentar entender algunos fundamentos básicos.

Consumir responsablemente es el primer paso para, en la medida de lo posible, poder ahorrar, es decir, gastar menos de lo que se ingresa. Ésa es la base de tu libertad financiera y es tan fácil como seguir cuatro sencillas reglas:

1. No endeudarse nunca para gastar en productos de consumo. No los necesitas.
2. Tu primer gasto («consumo responsable») del mes tiene que ser «apartar» una cantidad fija para ahorrar, adaptada a las posibilidades de cada uno. Aunque sea poco, que sea constante, y de esa cantidad que vayas generando, una parte debes dejarla como colchón para imprevistos, aunque no genere rentabilidad, y otra parte la invertirás en mercados a largo plazo. Si has conseguido que tus gastos mensuales sean inferiores a tus ingresos, reserva la mitad de ese remanente como colchón para imprevistos y la otra mitad inviértela tal y como leerás en este anexo de manera repetida.
3. Ajusta tus gastos mensuales a tus ingresos. Para disfrutar de la vida no necesitas gastar desaforadamente. Vive de acuerdo con el nivel de tus ingresos. Haz un listado con todos los gastos fijos que tienes al mes: telefonía, suministros, seguros, alquileres, hipotecas, suscripciones, cuotas de préstamos, etc. Revísalos uno a uno. Comprueba si realmente son todos imprescindibles y da un hachazo a todos aquellos que no lo sean, aunque el importe no sea elevado.
4. Lee, infórmate, visualiza vídeos. Ponte en marcha. Igual que cuando compramos un coche o un nuevo modelo de móvil dedicamos tiempo a informarnos, con tus finanzas personales tienes que hacer lo mismo. Es

mucho más sencillo de lo que la industria de gestión de activos nos quiere hacer creer, y si sigues las pautas anteriores y te informas mínimamente, descubrirás por ti mismo que invertir es para todos y conseguirás esa independencia financiera que todos anhelamos.

Para invertir —ideas que repito una y otra vez—, sólo debemos seguir estas sencillas reglas; y no te agobies si ahora no lo entiendes muy bien, cuando concluyas la lectura del anexo, espero que lo hayas podido entender mejor:

- a) Compra el mundo, es decir, invierte en activos que repliquen la evolución de la economía mundial, preferentemente en fondos indexados de bajas comisiones.
- b) No hagas caso del ruido del mercado, ni trates de anticiparte a los movimientos de éste, es un ejercicio absolutamente inútil que sólo engorda las comisiones de los intermediarios. Tratar de adivinar cuándo estar en los mercados es un ejercicio tan fútil como inútil. Los mercados suben y bajan, pero en el largo plazo conseguirás unas rentabilidades más que atractivas si eres capaz de asumir esa variación en los precios de tus carteras. En el mercado hay que estar y, si quieres rentabilidad, tienes que asumir volatilidad.
- c) Ten paciencia y visión de largo plazo, y haz aportaciones periódicas con independencia de la evolución a corto plazo de los mercados financieros.

Estos pequeños consejos, como es lógico, tienen que adaptarse a la situación económica de cada persona. Al igual que sucede con los mercados, el panorama personal y profesional de cada uno, aunque a veces cueste asumirlo, también se recupera y tenemos que estar preparados para mejorar nuestras finanzas personales, por muy modestas y escasas que sean.

# 3

## Clases de activos financieros

Uno de los grandes arcanos de la literatura de la gestión de activos no es tanto entender qué clases de activos financieros existen, que pasaremos a enumerar, sino en cuáles y en qué proporción, en qué zonas geográficas y en qué momento estar en cada uno de ellos. Este capítulo sólo pretende ayudar a que tengas una mínima visión de las clases de activos en los que invertir para conseguir esa rentabilidad que nos permita, superando la inflación, no perder poder adquisitivo y dejar que la magia del interés compuesto trabaje por nosotros.

Aunque existen multitud de clasificaciones —que incluyen o no derivados, materias primas, inmuebles o vehículos de inversión colectivos, como pueden ser, entre otros, fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros de ahorro (que lo que hacen es invertir en diferentes tipos de activos y zonas geográficas para facilitar la inversión a los inversores, en vez de que lo hagan estos últimos directamente)—, me he decidido por una sencilla y clásica: liquidez, renta fija y renta variable, para mayor facilidad de comprensión para el lector. Antes vamos a comentar las características que mejor definen a los activos financieros, que son principalmente tres:

1. Liquidez. Es la capacidad de transformar el activo en dinero sin sufrir pérdidas. El dinero es el activo más líquido, pero también existen los diferentes tipos de depósitos y productos, como bonos, fondos públicos u obligaciones. La liquidez de un activo financiero también se puede

definir como la capacidad de transformar el activo en dinero en un plazo de tiempo corto, sin que afecte a la rentabilidad y sin que este intercambio derive en pérdidas. Dicho de otra forma, la liquidez sería la capacidad de obtener una venta rápida y efectiva.

2. Riesgo. Lo determinan tanto las garantías que ofrece el vendedor como su solvencia. A mayor probabilidad de que el vendedor cumpla con su compromiso, menor rentabilidad tendrá el activo. Es decir, el riesgo asociado a los activos financieros es la probabilidad de que el emisor del activo no sea capaz de cumplir las obligaciones contraídas con el comprador. Por ejemplo, el riesgo soberano sería el asociado a los títulos de deuda pública. También podemos entender por riesgo de un activo financiero la probabilidad de que incurramos en pérdidas si necesitamos vender ese activo en un determinado momento, debido a la volatilidad (entendida como variación en los precios) de dicho activo.
3. Rentabilidad. Como contraprestación por aceptar el riesgo de la cesión de su dinero, el comprador obtiene una rentabilidad, entendida como un interés o como la ganancia entre el precio de compra y el de venta de ese activo. Por lo general, a mayor rentabilidad, mayor riesgo asociado al activo. Cuando existe un bajo riesgo, el emisor ofrece una menor rentabilidad; por el contrario, cuando existe un alto riesgo, el emisor ofrece una alta rentabilidad para así poder encontrar inversores que acepten ese mayor riesgo.

### **3.1. Dinero en circulación legal y dinero en bancos**

En el concepto de dinero en los bancos incluimos los depósitos bancarios, las cuentas corrientes, las cuentas de ahorro, etc. Actualmente, los intereses que se reciben por estos depósitos o cuentas de ahorro son nulos. Pese a ello, en este país existen más de 800.000 millones de euros en depósitos bancarios, un fiel reflejo de la falta de formación financiera que padece la sociedad española.

## **3.2. Renta fija**

Los activos de renta fija son aquellos que emiten las administraciones públicas, los gobiernos o las empresas. Los primeros se caracterizan por su menor riesgo, debido al gran respaldo financiero de las entidades que los emiten. Éstas se comprometen a devolver el capital invertido al cabo de un período de tiempo previamente establecido y una cierta rentabilidad. Es importante entender que los activos de renta fija efectivamente te dan una rentabilidad fija sólo si llegas al vencimiento. En el transcurso del tiempo de la emisión puedes incurrir en pérdidas reales, si vendes la emisión, o en pérdidas teóricas en su valoración, ya que la variación de los tipos de interés en el mercado en el transcurso del periodo de la emisión afecta a su precio.

## **3.3. Renta variable**

En este tipo de activos, cuyo principal ejemplo son las acciones, ni la rentabilidad ni la recuperación del capital invertido están garantizados, e incluso puede perderse la inversión o tardar mucho en recuperar lo invertido. Su rentabilidad depende de múltiples y diferentes factores, como la evolución del negocio, la salud del balance de resultados de la entidad o la situación económica del mercado donde se opera. Existe infinidad de literatura al respecto y es uno de los grandes enigmas de la inversión: saber en qué empresa y en qué momento entrar o salir.

## **3.4. Cómo combinar los tipos de activos para invertir**

Aunque hemos excluido otras clases de activos para facilitar la exposición, y entendiendo que a mayor liquidez y menor riesgo se obtiene menos rentabilidad, y que a mayor riesgo, mayor rentabilidad esperada, lo más importante para cualquier inversor es combinar estas clases de activos en función de su aversión al riesgo y de su horizonte temporal.

Una regla fundamental es hacer aportaciones periódicas a la cesta de activos, con independencia de lo que hagan los mercados, y no tratar de adivinar cuándo estar o no en los mismos. Ten paciencia y deja que la magia del interés compuesto trabaje por ti.

A nivel práctico, en vez de invertir directamente, lo más fácil para el común de los inversores es configurar una cesta de fondos que traten de replicar la evolución de la economía mundial, muy diversificada por la cantidad de clases de activos y las zonas geográficas que existen, y hacerlo con las menores comisiones posibles: euro que te ahorras en comisiones, euro que ganas en rentabilidad, y a ver crecer la hierba y olvidarse del ruido de los mercados. Es muy aburrido, pero tremendamente eficaz.



## Los diferentes tipos de fondos de inversión

Este capítulo es poco fascinante, pero creo que es ilustrativo. Los fondos de inversión son un magnífico instrumento para la inversión, muy utilizados por los inversores. Teniendo en cuenta que existen más de 30.000 fondos registrados en España, con sus diferentes acciones, es de suma importancia informarse sobre las características de cada uno de ellos, para darse cuenta de que en esa maraña hay pocos que merezcan realmente la pena.

Una primera clasificación podría ser la siguiente:

1. Fondos de inversión mobiliaria. Son instituciones de inversión colectiva que invierten en activos financieros que pueden ser de diferentes tipos:

- Ordinarios, que invierten mayoritariamente en renta fija, renta variable y/o derivados.
- De fondos, que invierten mayoritariamente en otros fondos de inversión.
- Subordinados, que invierten en un único fondo de inversión.
- Índice, cuya política de inversión trata de replicar un determinado índice.
- Cotizados (ETF), cuya peculiaridad es que se negocian en las bolsas de valores, como las acciones.

2. Fondos de inversión inmobiliaria. Son instituciones de inversión colectiva que invierten fundamentalmente en inmuebles para su explotación en alquiler.

Son fondos, en general, menos líquidos que los de naturaleza financiera.

Para clasificarlos, nada mejor que utilizar la Circular 1/2019, de 28 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica la Circular 1/2009, de 4 de febrero, sobre las categorías de instituciones de inversión colectiva en función de su vocación inversora, modificada parcialmente por la Circular 3/2011, de 9 de junio.

#### a. Monetarios

- FMM a corto plazo de valor liquidativo constante de deuda pública.
- FMM a corto plazo de valor liquidativo de baja volatilidad.
- FMM a corto plazo de valor liquidativo variable.
- FMM estándar de valor liquidativo variable.

Las IIC (instituciones de inversión colectiva, que para que entiendas normalmente son fondos de inversión, es decir, vehículos de inversión donde muchos inversores invierten para sumar un volumen que pueda optimizar la gestión de dicha cartera) autorizadas como fondos del mercado monetario (FMM) de conformidad con el Reglamento (UE) 2017/1131 sobre fondos del mercado monetario, en función de la categoría a la que en cada caso pertenezcan.

#### b. Renta fija euro a corto plazo

Son IIC que, sin haber sido clasificadas como monetarias, reúnan los siguientes requisitos:

- Ausencia de exposición total a renta variable.
- Duración de la cartera igual o inferior a un año.
- Máximo del 10 por ciento de la exposición total en riesgo de divisa.

#### c. Renta fija euro

- Ausencia de exposición total a renta variable.
- Duración de la cartera superior a un año.

- Máximo del 10 por ciento de la exposición total en riesgo de divisa.

d. Renta fija internacional

- Ausencia de exposición total a renta variable.
- Posibilidad de tener más del 10 por ciento de la exposición total en riesgo de divisa.

e. Renta fija mixta euro

- Menos del 30 por ciento de la exposición total en renta variable.
- La suma de las inversiones en valores de renta variable emitidos por entidades radicadas fuera del área euro más la exposición al riesgo de divisa no superará el 30 por ciento.

f. Renta fija mixta internacional

- Menos del 30 por ciento de exposición a renta variable.
- La suma de las inversiones en valores de renta variable emitidos por entidades radicadas fuera del área euro más la exposición al riesgo de divisa podrán superar el 30 por ciento.

g. Renta variable mixta euro

- Entre el 30 por ciento y el 75 por ciento de la exposición total en renta variable.
- La suma de las inversiones en valores de renta variable emitidos por entidades radicadas fuera del área euro más la exposición al riesgo de divisa no superará el 30 por ciento.

h. Renta variable mixta internacional

- Entre el 30 por ciento y el 75 por ciento de la exposición total en renta variable.
- La suma de las inversiones en valores de renta variable emitidos por entidades radicadas fuera del área euro más la exposición al riesgo de divisa

podrá superar el 30 por ciento.

i. Renta variable euro

- Más del 75 por ciento de la exposición total en renta variable.
- Al menos el 60 por ciento de la exposición total en renta variable emitida por entidades radicadas en el área euro.
- Máximo del 30 por ciento de la exposición total en riesgo de divisa.

j. Renta variable internacional

- Más del 75 por ciento de exposición a renta variable no habiendo sido clasificada como renta variable euro.

k. IIC que replica un índice

IIC que replican o reproducen un índice, incluidas las IIC cotizadas del artículo 79 del Reglamento de las instituciones de inversión colectivas (RIIC). En esta categoría están los fondos índices o de gestión pasiva, y en este tipo de fondos es donde mayoritariamente tienes que invertir.

l. IIC con objetivo concreto de rentabilidad no garantizado

IIC que tengan un objetivo concreto de rentabilidad no garantizado. Huye de ellas, y si ya las tienes, rescátalas en cuanto puedas hacerlo, durante las ventanas de liquidez que tienen para así no tener que pagar comisiones de reembolso.

m. Garantizado de rendimiento fijo

IIC para las que existe garantía de un tercero y que asegura la inversión más un rendimiento fijo. Huye de ellas, y si ya las tienes, rescátalas en cuanto puedas hacerlo, durante las ventanas de liquidez que tienen para así no tener que pagar comisiones de reembolso.

n. Garantizado de rendimiento variable

IIC con la garantía de un tercero que asegura la recuperación de la inversión inicial más una posible cantidad total o parcialmente vinculada a la evolución de

instrumentos de renta variable, de divisa o de cualquier otro activo. Además, incluye a toda aquella IIC con la garantía de un tercero que asegura la recuperación de la inversión inicial y realiza una gestión activa de una parte del patrimonio. Mismo comentario. Huye de ellas.

ñ. De garantía parcial

IIC con objetivo concreto de rentabilidad a vencimiento, ligada a la evolución de instrumentos de renta variable, divisa o cualquier otro activo, para el que existe la garantía de un tercero y que asegura la recuperación de un porcentaje inferior al 100 por ciento de la inversión inicial. Además, incluye toda aquella IIC con la garantía de un tercero que asegura la recuperación de un porcentaje inferior al 100 por ciento de la inversión inicial y realiza una gestión activa de una parte del patrimonio. Mismo comentario. Huye de ellas.

o. Retorno absoluto

IIC que se fija como objetivo de gestión, no garantizado, conseguir una determinada rentabilidad/riesgo periódico. Para ello sigue técnicas de valor absoluto, *relative value*, dinámicas.

p. Global

IIC cuya política de inversión no encaje en ninguna de las características señaladas anteriormente.

## Los fondos garantizados

Éste es un capítulo un poco más técnico y espeso, pero del que tienes que extraer una sola conclusión: revisa tus posiciones en fondos de inversión y si tienes algún «garantizado» en tu cartera, pregunta por él en tu sucursal bancaria y elimínalo en la próxima ventana de liquidez, no te quedes atrapado hasta su vencimiento. Y, por supuesto, si no tienes ninguno y te lo ofrecen, simplemente di: «¿Garantizados? No, gracias».

Un fondo garantizado es aquel que garantiza la inversión inicial aportada por el partícipe más:

- Una revalorización fija, lo que se denomina garantizado de rendimiento fijo.
- Una revalorización variable (referenciada a la evolución de determinados índices, cestas o valores), lo que se denomina garantizados de rendimiento variable.
- La garantía viene dada por un aval externo (normalmente de la propia entidad bancaria dueña de la gestora).

Los fondos con objetivo de rentabilidad son (simplificando y con honrosas excepciones) exactamente igual que los garantizados clásicos, con la única diferencia de que no tienen la garantía formal de un aval externo, y se venden ahora en vez de los garantizados clásicos porque la evolución de los tipos de interés y de las volatilidades impiden que se pueda asumir ese coste del aval

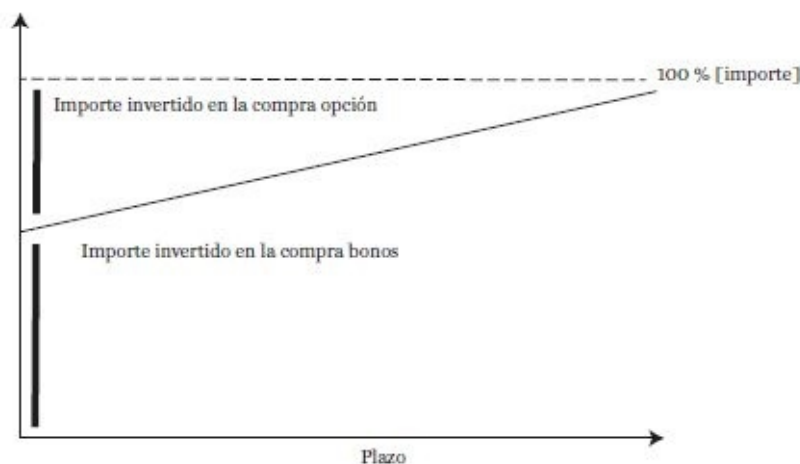
externo, ya que cuanto más bajos son los tipos de interés, menor es el importe disponible para comprar opciones, y cuanto mayor es la volatilidad, menor es el importe disponible para comprar dichas opciones.

Pero esto es una disquisición técnica que no tienes por qué entender, ni preocuparte por no entenderla. Lo importante es que entiendas que no son productos adecuados para invertir tu dinero. El coste para «garantizarlo» lógicamente te lo repercuten en las comisiones del fondo, junto con el margen de la red bancaria, más los actuales tipos de interés, lo cual crea un cóctel que lo único que te garantiza es que vas a perder poder adquisitivo. Así que no compres jamás este tipo de productos y si tienes alguno en cartera, aprovecha la próxima ventana de liquidez para huir de él. Espero que la lectura de este libro te haga ver que hay otras opciones mucho mejores para invertir tu dinero y que estos productos se aprovechan de tu miedo irracional a sufrir pérdidas en tus activos, de ahí la magia irresistible (si no lo entiendes) de la palabra *garantizado*, que podemos asimilar también a la magia de la palabra *gratis*.

Éste es el objetivo de este capítulo, que entiendas que invertir en esta clase de fondos no sirve para nada, sólo para perder dinero. El dinero que tengas en estos fondos es mejor que lo inviertas en otra clase de fondos (fundamentalmente fondos índices que repliquen la economía mundial) con visión de largo plazo, aportando periódicamente dinero y olvidándote del ruido de los mercados, una vez que cuentes con el monto necesario de dinero para tener seguridad económica, para hacer frente a imprevistos y no tener que deshacer así esas posiciones invertidas a largo plazo.

Estos fondos se construyen de la siguiente manera, como vemos en el gráfico:

### Compra de un bono cupón cero más una opción call



Con la compra de un bono cupón cero (es un bono en el que los intereses se cobran al final, en vez de anualmente) se asegura que se conseguirá mantener la inversión inicial de los partícipes y la compra de la opción se destina a cubrirse para determinadas contingencias que puedan ir surgiendo y/o para conseguir esa revaloración extra por encima del mínimo garantizado u «objetivado».

Los bancos han ganado mucho dinero con estos productos por varios factores:

- a) El banco vende el derivado al fondo y se mete el *spread* (diferencial) entre el coste y su venta. Inicialmente, con los tipos altos llegó a ser hasta un 4 por ciento. En la actualidad estará en torno al 0,5 por ciento, que se lleva la tesorería (del banco dueño de la gestora) por estructurar un producto que no necesita ser estructurado.
- b) Las comisiones de ¿gestión? No requieren de ningún tipo de gestión excepcional: cobran por gestionar algo que no se gestiona (en realidad, se cobra por la distribución), así se han conseguido jugosas comisiones para las redes (la media de las comisiones de los garantizados está en línea con la media del resto de los fondos que sí se gestionan).
- c) Las comisiones de ¿depositaria? En línea con el resto de los productos, cuando aquí el trabajo para el depositario es inferior al de un fondo «normal».
- d) En algunos casos, para estructurar el producto se utiliza papel del propio



banco (dueño de la gestora).

Y es que, además, son productos comodísimos para vender en las redes bancarias.

Como el periodo de comercialización es limitado, se vende en ese periodo y luego se olvida uno de dar más explicaciones al partícipe hasta que llega la renovación del fondo; así se consigue que el cliente quede «cautivo» hasta el vencimiento para conseguir la rentabilidad garantizada y/o objetivo, y para no sufrir las comisiones de reembolso, fuera de las ventanas anuales de liquidez que suelen tener estos fondos.

Este tipo de fondos son el paradigma del efecto pernicioso del «producto en campaña»: como el periodo de venta es por un plazo determinado y hay que renovar el importe que vence y/o sacar un fondo nuevo, se tiene que vender en toda la red la parte alícuota del producto, con independencia de que sea o no adecuado para los clientes de cada una de las sucursales. Hay que cumplir con los objetivos comerciales, y desde luego se cumplen.

Sin embargo, ahora veremos que no son productos adecuados para la generalidad de los inversores.

Es de lógica pensar que existan muchas dudas de que el inversor medio en estos productos entienda cuáles son sus riesgos y su potencial de rentabilidad real. En cuanto a la rentabilidad, en muchas ocasiones se construyen a base de cestas de activos, sobre las que el inversor no tiene forma de saber si son posiciones acertadas o no. Y lo que es más grave, esos activos subyacentes no suelen ser seleccionados en función de criterios fundamentales de inversión (comprar activos infravalorados), sino que obedecen a otros motivos que no necesariamente van en favor del inversor, sino en favor del «fabricante».

Si el inversor medio fuese consciente de lo que paga anualmente en su fondo garantizado (incluyendo todos los costes), en la mayoría de los casos optaría por otro producto. Las diferentes capas de comisiones y costes hacen que el inversor medio no sea realmente consciente de cuántos euros paga por la inversión en ese producto.

La garantía sólo es efectiva si se mantiene a vencimiento, luego es un

producto poco líquido; el inversor puede incurrir en pérdidas si tiene que rescatarlo de forma anticipada (excepto en las ventanas de liquidez). Digamos que el inversor está en cierto modo cautivo dentro de estos productos.

A la hora de comercializarlos, los bancos juegan con el efecto psicológico de la aversión a las pérdidas de los inversores, pero el coste de oportunidad de invertir en estos productos a largo plazo es elevado.

En planes de pensiones aún es más grave: incluso para inversores conservadores, no tiene sentido invertir en un fondo garantizado que vence en pocos años cuando el horizonte de rentabilidad es a largo o muy largo plazo y, aun así, gran parte de los planes de pensiones individuales están invertidos en productos garantizados, lo cual carece de lógica financiera.

Los inversores han de saber que están sacrificando rentabilidad, lo que penalizará seriamente su nivel de vida tras la jubilación. Además, los costes para el inversor en planes de pensiones garantizados se disparan: según datos de Morningstar, la comisión de gestión media de los planes de pensiones garantizados españoles es del 1,39 por ciento, a lo que hay que sumarle el resto de las comisiones. Esto quiere decir que una buena parte de la rentabilidad que se genere se quedará por el camino.

Hay gente bienintencionada que opina que, para un perfil conservador, sí son adecuados. Yo opino que en algunos casos (muy pocos) puedo estar de acuerdo, pero limitando las comisiones de gestión y la depositaria a algo razonable para el trabajo que dan, y desde luego no para haberlos vendido masivamente y con el aplauso alborozado de la propia patronal. En mi opinión, para perfiles de este estilo, se pueden conseguir iguales o mejores rendimientos en los plazos que se marcan estos fondos, y sin los peajes adyacentes, con otros fondos más adecuados, como los de renta fija a corto plazo, los perfilados, los alternativos, con retorno absoluto, una cesta diversificada, los mixtos, pero, claro, no se gana tanto y no son tan cómodos de gestionar (no conozco a ningún gestor de fondos al que le guste no gestionar), ni de vender, ni de explicar, ni de mantener.

Últimamente están de nuevo proliferando fondos garantizados con TAE en torno al 0,5 por ciento. Por cosas como éstas es por lo que algunos seguimos diciendo que, si de verdad los bancos «tradicionales» quieren transformarse,

deben subirse a la ola imparable de la revolución digital y de la innovación. Recursos e infinidad de consultores tienen a su disposición.

Es cuestión de ser coherentes, y ya no vale el argumento de que hay clientes que son muy conservadores. Expliquémosles que una TAE de este tipo, especialmente con la inflación que tenemos, es simplemente tirar el dinero.

Enseñémosles con argumentos sencillos que fuera del colchón para imprevistos, el resto tiene que estar invertido en mercados. ¡Compra el mundo!

Enseñémosles que para tener rentabilidad hay que «padecer» volatilidad, y que esa volatilidad se combate con el largo plazo, con aportaciones sistemáticas y olvidándose del ruido de los mercados y de tanto gurú que asegura cuándo y cómo hay que estar en los mercados, lo cual lo único que provoca es generar comisiones de intermediación al entrar y salir de los mercados, con la vana y fútil esperanza de saber cuándo hay que estar en ellos.

En los mercados, sencillamente hay que estar, y hay que estar con el riesgo adecuado a tu perfil de inversor.

La próxima revolución que necesitan los bancos es cambiar su cultura y sus valores. El que lo haga de verdad se llevará el gato al agua.

## 6

### **Las comisiones en los fondos de inversión**

A la hora de contratar un fondo de inversión es importante que el inversor conozca todas las comisiones y costes en los que incurre, ya que éstos, junto con la inflación y la fiscalidad, son los grandes enemigos de la rentabilidad.

En principio, la normativa que regula los fondos de inversión en España habilita a las entidades a cobrar por cuatro conceptos distintos: gestión, depósito, suscripción y reembolso. La cuantía y los requisitos de cada uno se detallan de manera pormenorizada en el folleto de cada fondo.

Sin embargo, existe otra forma de categorizar los costes a un nivel superior. Esa otra clasificación distingue, por un lado, el AMC (*annual management charge* o costes de gestión) y el resto de gastos soportados por el fondo, hasta conformar el TER (*total expense rate*), los costes en los que incurren los inversores individuales por los servicios profesionales que se les ofrecen al comprar un fondo; y, por otro, los costes explícitos e implícitos que se derivan de la inversión en activos subyacentes y de la exposición al mercado, respectivamente, costes que, al fin y al cabo, tiene que soportar cualquier tipo de inversor individual o institucional por acceder al mercado.

Es decir, los dos primeros tipos de costes serían los directamente cuantificables, y los únicos que pueden conocerse con antelación.

El tercer tipo, aunque también cuantificable, se diferencia de los primeros en que no es posible conocerlo de antemano, y en él incluiríamos los costes de

transacción (debidos a las comisiones que pagan los fondos al comprar y vender).

El cuarto y último tipo, los costes implícitos, son aquellos difícilmente valorables, y muy variables, que dependen de factores como el tipo de mercado al que se accede, los impuestos correspondientes y el tipo de política de gestión del fondo. Estos costes aparentemente «ocultos» pueden llegar a ser ciertamente relevantes, y en ellos nos centraremos más adelante.

Como hemos dicho, la ratio TER, con el AMC incluido, es la que designa los gastos «totales» de un fondo. Sin embargo, la última directiva referente a fondos de inversión introducida por la ESMA sustituye esta ratio por el OGC (*on-going charges*), por lo que ha pasado a ser obligatorio para todas las gestoras que operan con fondos UCITS, con lo que se convirtió en el único concepto relativo a gastos que está armonizado en toda Europa. Las gestoras lo calculan individualmente para cada fondo y se detalla posteriormente en el DFI (Documento de Datos Fundamentales para el Inversor).

A modo de resumen, simplemente decir que los OGC son todos los gastos «corrientes» que tiene un fondo anualmente y deben restarse de su valor liquidativo. Se calculan como el total de los costes soportados efectivamente por el fondo dividido por el total del patrimonio multiplicado por cien, es decir, se expresa como el porcentaje del valor de los activos que es coste soportado por el fondo.

En otras palabras, son todos los pagos que se deducen de los activos de una institución de inversión colectiva (IIC) durante un periodo de tiempo determinado, y que son soportados en definitiva por los partícipes de dicho fondo.

Para ayudar al inversor a que conozca su estructura y, por tanto, pueda controlar y minimizar cada una de las comisiones que asume a la hora de invertir, procedemos a detallar a continuación los principales costes incluidos en el OGC.

COMISIONES	DEFINICIÓN	TIPOS/CARACTERÍSTICAS
Comisión de	Coste que exige la entidad gestora por	a) Comisión de gestión porcentaje sobre el

<b>gestión</b>	su labor, es decir, por gestionar y administrar el capital invertido en el fondo. Se descuenta diaria y automáticamente del valor liquidativo del fondo, de tal forma que las rentabilidades que se publican de los fondos de inversión ya tienen descontada esta comisión.	patrimonio invertido en el fondo. <b>b) Comisión de éxito</b> porcentaje sobre los rendimientos obtenidos por el fondo. Se cobra únicamente cuando el gestor alcanza ciertos niveles de rentabilidad en un periodo de tiempo determinado. En caso de que exista, se incluiría en el TER pero no en el OGC. <b>c) Comisión mixta</b> se calcula en función de las dos variables anteriores.
<b>Comisión de distribución</b>	Comisión que paga el inversor para la comercialización del fondo de inversión. No aparece desglosada en el DFI, sino que la recoge la comisión de gestión. En definitiva, es el precio que paga la gestora al banquero privado o a la red bancaria de turno que les vendan sus fondos de gestión activa.	También se conocen como <b>retrocesiones</b> (parte de la comisión de gestión que se lleva el que vende). En España, a diferencia de otros países en los que sí están reguladas, son cercanas al 70 % de la comisión de gestión (datos de 2015, CNMV). Con la implantación de la MiFID II en enero de 2018, esto cambiará significativamente.
<b>Costes de depósito o custodia</b>	Comisión que cobran los depositarios del fondo por la administración y custodia de los valores que componen la cartera.	Se devenga diariamente y es implícita, es decir, se deduce del valor liquidativo al que el partícipe suscribe o reembolsa participaciones.
<b>Comisión de entrada o suscripción</b>	Comisión que cobra la gestora individualmente a cada partícipe por invertir en el fondo, en el momento de adquirir participaciones del fondo.	Se calcula como porcentaje del capital invertido, reduciendo el importe de la inversión.
<b>Comisión de salida o reembolso</b>	Comisión que cobra la gestora individualmente a cada partícipe que deshace la inversión en el fondo, ya sea una desinversión total, parcial o traspaso.	Se calcula sobre el total reembolsado y reduce el importe del mismo. El porcentaje de esta comisión va escalonado, en función del tiempo transcurrido desde que se contrató el fondo, y, al cabo de un año, desaparece o llega a ser mínima. En España, sólo se aplica cuando el inversor quiere vender un fondo de rentabilidad objetivo o un fondo garantizado antes de la fecha de vencimiento.

Ahora vamos a hacer referencia a una segunda categoría de costes distinta de los que hemos comentado: las temidas comisiones ocultas.

Se trata de una serie de costes adicionales, inherentes a toda inversión vía fondos, que todos los inversores deben pagar para poder acceder al mercado, pero que son desconocidos en mayor o menor medida por éstos, bien por falta de cultura financiera o por la opacidad del banco o la gestora de turno. Este hecho es ciertamente preocupante, porque, como demostraremos a continuación, disminuyen el valor liquidativo del fondo de una forma muy significativa, lo que en consecuencia merma la rentabilidad de la inversión.

Podemos distinguir dos niveles de costes ocultos: el primero estaría formado por todos aquellos costes que sí son identificables de forma separada, pero que no se pueden calcular de antemano (serían los costes de transacción propiamente dichos), y el segundo, por los costes implícitos, que, dado su carácter variable, son difíciles o imposibles de cuantificar.

Dentro de los llamados costes de transacción, encontramos los costes de corretaje, impuestos y otros cargos asociados, y los *one-off charges*, o costes de entrada y salida. Aquí podríamos incluir también las comisiones de *trading* y los costes de cambio de divisas. Son costes de transacción porque directa o indirectamente quedan recogidos en el precio que un gestor tiene que pagar por realizar cambios en su cartera, ya sea como consecuencia de captaciones o reembolsos, o por ajustes en la asignación de activos. En un fondo de inversión, los costes de transacción son deducidos directamente del valor liquidativo del fondo. Esto es así porque los costes de transacción reducen el importe de los activos subyacentes cuando se venden y aumentan el coste cuando se compran, lo que hace que sean pagados por todos los partícipes.

Dentro de los costes implícitos, encontramos fundamentalmente el *bid-ask spread* (la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta de un mismo activo a la hora de cerrar la operación en el mercado) y el coste de impacto de mercado.

A modo resumen, en la siguiente tabla explicamos los principales costes ocultos que existen y sus características, para que la próxima vez que contratéis un fondo de inversión los tengáis en cuenta:

PRINCIPALES	TIPOS	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
-------------	-------	------------	-----------------

COSTES OCULTOS DE LOS FONDOS			
Principales costes de transacción	<b>Costes de corretaje</b>	Costes que cobran los intermediarios financieros por su intervención en la operativa de los mercados de valores, particularmente en Bolsa. En definitiva, se trata de la comisión de intermediación que cobran los brókeres u operadores por la compra o venta de valores.*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costes difíciles de estimar, que aumentan cuando mayor sea el volumen de operaciones del fondo, medido a través de la ratio de rotación.</li> <li>2. Dependiendo del tipo de activo que se negocie, este coste estará incluido en el propio precio (renta fija) o será explícito (renta variable).</li> <li>3. Sólo lo cobran las entidades bancarias por realizar la gestión de traspasar órdenes de operaciones a las AV, que a su vez son las únicas que pueden traspasar operaciones del usuario a la Bolsa.</li> </ol>
	<b>Costes de cambio de divisas</b>	Comisión que cobra el depositario por comprar un activo en una divisa extranjera a un precio normalmente muy superior al de mercado. Por esta razón suele reportar grandes beneficios al depositario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En España, donde el dominio de los bancos en la industria de fondos de inversión es enorme, los propios bancos la mayoría de las veces llevan la gestora, el bróker y el cambio de divisas, por lo que al comprar los fondos de un banco en concreto, éste tiene el incentivo de maximizar los costes de corretaje y los costes de cambio de divisas, en contra del interés del cliente.</li> </ol>
	<b>Bid-ask spread</b>	<p>Diferencial en un momento dado entre el precio máximo de compra (<i>ask</i>), o lo máximo que el comprado está dispuesto a ofrecer; y el precio mínimo de venta (<i>bid</i>), o lo mínimo que el vendedor está dispuesto a aceptar.</p> <p>*Este coste es importante, porque en muchas ocasiones encubre la comisión de los brókeres, que inflan el <i>spread</i>, haciendo que el inversor venda más caro o compre más barato, llevándose después la</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normalmente el <i>bid</i> es más alto que el <i>ask</i>, por la lógica de la oferta y demanda (el vendedor quiere vender caro y el comprador comprar barato), y es esa diferencia entre los negociadores más próximos entre sí la que determina la horquilla del <i>spread</i> y en consecuencia la liquidez que existe en el mercado.</li> <li>2. Cuanto más pequeño sea el <i>spread</i>, más liquidez habrá en el mercado, o lo que es lo mismo, más facilidad tienen los agentes para comprar o vender al precio deseado o a uno muy cercano.</li> <li>3. El coste de transformar efectivo en un instrumento financiero no se identifica como tal en una operación determinada, pero no</li> </ol>



<b>Principales costes implícitos</b>		diferencia entre éste y el verdadero <i>spread</i> de mercado.	deja de ser un coste real que es soportado por los inversores, y reduce el capital total que poseen para invertir.
	<b>Coste de impacto de mercado</b>	Coste de presión del mercado en la compraventa de grandes paquetes de acciones, aumenta cuanto mayor sea el volumen y menor el período de tiempo de la operación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando un inversor, por falta de liquidez por ejemplo, desea vender un gran número de acciones compradas recientemente con un efecto de «presión» que reduce drásticamente el precio de las acciones, vendiéndose la última acción a un precio inferior a la primera. Y opera de la misma forma a la inversa.</li> <li>2. Es el más complicado de estimar.</li> <li>3. Sobre todo es un problema que tienen que afrontar los fondos de grandes patrimonios; y la magnitud del impacto dependerá del tamaño del fondo, del tamaño de la compañía, y de la cantidad total de la transacción.</li> </ol>

Además de estos dos tipos de costes, hay expertos que insisten en hablar de una categoría adicional de costes implícitos. Estos últimos aparecen como consecuencia de la respuesta del mercado a cualquier intento de *trading* o a cualquier impacto por el *timing* de una negociación (retraso en la orden, por ejemplo), y frente a los anteriores, que serían costes «cuantitativos», éstos se consideran costes «cualitativos».

En esta categoría se incluirían los costes de fuga de información, de exposición al mercado y de *timing* de las operaciones.

The Pensions Institute llevó a cabo hace años una investigación para determinar el peso de los llamados costes invisibles u ocultos sobre el total de costes asumidos por el inversor al contratar un fondo. El resultado de dicha investigación quedó recogido en el informe *Plexus Research*, el cual arroja unos datos reveladores: los costes visibles (gastos de gestión, comisiones, impuestos, costes de depositaria y custodia) sólo representan un 18 por ciento ¡y los invisibles el 82 por ciento restante!

Con estos datos, queda claro el impacto que tienen los costes ocultos en la

rentabilidad futura de nuestras inversiones. En el *Principito*, Antoine de Saint-Exupéry escribió una frase que bien podría aplicarse a este contenido: al final, en la vida, al igual que en las inversiones, «lo esencial es invisible a los ojos».

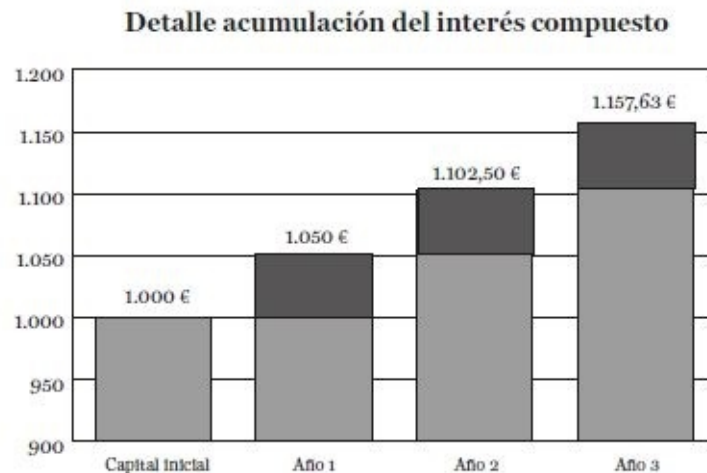
## **El interés compuesto**

Aunque solamente ver el título del capítulo pienses que esto es muy complicado, si lo lees con sosiego, es fácil de entender y es la base para que te des cuenta del potencial de rentabilidad que tienes sobre tus inversiones si las dejas crecer tranquilamente.

Conocido también como «la fuerza más poderosa del universo» en palabras de Albert Einstein, el interés compuesto es uno de los conceptos más poderosos en finanzas, ya que permite a una persona que empieza a ahorrar desde joven jubilarse siendo millonaria. Esto que suena como a cuento chino no tiene más misterio que comprender el razonamiento que se esconde detrás, tan simple como vamos a intentar explicar a continuación.

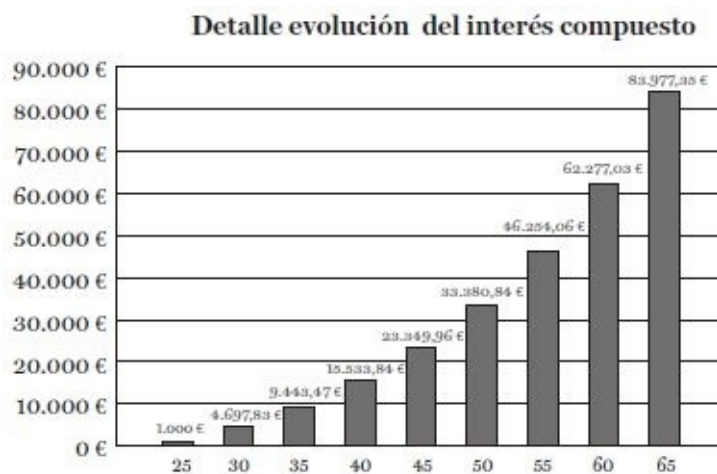
El interés compuesto, o interés sobre el interés, no es más que el beneficio que obtiene el inversor cuando al capital inicial se le suman, periodo tras periodo, los intereses que se van produciendo. De esta forma, al acumularse el capital original y los intereses que se generan, aumenta poco a poco la base sobre la que se irán generando cada vez nuevos intereses, con lo que el dinero se multiplicará de forma exponencial.

En el gráfico siguiente mostramos cómo funciona exactamente el interés compuesto, si tomamos, por ejemplo, un 5 por ciento anual.



Lógicamente, este efecto es más potente cuanto mayor sea el horizonte temporal de la inversión, ya que la cantidad de interés que se reinvierte cada año aumenta conforme pasa el tiempo, aumentando en consecuencia la ganancia que obtendrá el inversor al final de su inversión.

Ésta sería, por ejemplo, la evolución de la inversión de una persona que empieza a los veinticinco años con un capital de 1.000 euros y va aportando cada mes 50 euros, con un interés anual compuesto del 5 por ciento.



Este efecto positivo, que explica por qué uno debe empezar a invertir de manera constante y cuanto antes, tiene también su lado oscuro, ya que el mismo principio se aplica a la inversa, de tal forma que las deudas han de empezar a pagarse también cuanto antes, porque a medida que pase el tiempo se harán más y más grandes.

Esta cara de la moneda es la que a muchos les cuesta ver y la que explica en parte la dificultad que han tenido muchos países para salir de la crisis, ya que a medida que los niveles generales de endeudamiento se han ido duplicando, el pago de intereses correspondiente se ha convertido en una de las principales partidas del gasto de los gobiernos, creciendo de una forma mucho más rápida que la economía en un contexto de recesión.

En definitiva, entender cómo funciona el interés compuesto, y las consecuencias positivas y negativas que puede provocar, es fundamental para controlar nuestras decisiones de inversión, y es lo que lo convierte en uno de los fenómenos más importantes de la economía financiera. Lo importante de este capítulo es que entiendas que este efecto del interés compuesto juega a tu favor cuando tienes dinero invertido y lo dejas que críe solo, y que juega en tu contra cuando estás endeudado por encima de tus posibilidades.

## Diferencias entre la gestión activa y la gestión pasiva

Uno de los grandes debates que más controversia han provocado en la industria de la gestión de activos es el eterno dilema entre la gestión activa y la gestión pasiva. Para los no familiarizados con estos temas, a continuación paso a describir brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

### 8.1. Gestión activa

La gestión activa es aquella que tiene como fin el de general alfa, entendiendo por dicho indicador el valor que añade el gestor por encima de su índice, es decir, aquella estrategia de inversión que conlleva acciones de compra y venta de determinados valores por el gestor con el objetivo de conseguir rentabilidades por encima del mercado.

La gestión de la cartera se orienta para obtener una rentabilidad superior a la de su índice de referencia (*benchmark*) o para conseguir unos objetivos determinados.

Se construye una cartera con una distribución de activos que, cumpliendo una restricción de desviación máxima en rentabilidad y riesgo respecto al *benchmark* (conocida como *tracking error* máximo), permita alcanzar el objetivo establecido.

La combinación de activos, teniendo en cuenta su riesgo y su correlación, deberá tener una estimación de riesgo igual o inferior al *benchmark*, o índice de

diferencia, y un exceso de rentabilidad positiva.

Un método alternativo al *tracking error* consiste en establecer niveles máximos y mínimos de duración para los fondos de renta fija, y exposición, o beta, para los fondos de renta variable.

En función de la situación y de las perspectivas de los mercados, se determinarán las bandas de duración y exposición. Se pueden establecer estrategias de infraponderación o sobreponderación de activos, bien en contado o bien mediante derivados.

Los inversores activos utilizan diferentes estrategias de inversión con el fin de conseguir ese objetivo, estrategias que básicamente pueden ser las siguientes:

### 8.1.1. ANÁLISIS FUNDAMENTAL

#### a. Gestión *Value*

En 1934, David Dodd y Benjamin Graham (mentor de Warren Buffet) publicaron el libro *Security Analysis*, que con el tiempo se ha convertido en uno de los pilares de la inversión *Value*.

Desarrollaron un método de valoración para tratar de identificar compañías que estén infrautilizadas desde un punto de vista fundamental. Aunque existen diferentes vertientes, podríamos decir que la gestión *Value* consiste en analizar rigurosamente las compañías y entender bien sus negocios para tratar de determinar su valor intrínseco.

Después, dicho valor intrínseco se contrasta con el precio de mercado para identificar si las empresas cotizan con descuento, es decir, si hay un margen de seguridad suficientemente amplio como para representar una oportunidad de inversión rentable.

Comprar compañías que cotizan con descuento parece una obviedad, ya que todo gestor tiene como objetivo conseguir rentabilidades positivas. Sin embargo, la forma de conseguirlo no es siempre la misma.

La gestión *Value* ignora factores como el *momentum* o *timing* del mercado, es decir, no tiene en cuenta cómo está la Bolsa en general y si es buen momento

para entrar o salir, y tampoco analiza las circunstancias macropolíticas a la hora de construir sus carteras.

## **b. Gestión *Growth***

Los inversores en crecimiento se centran en el potencial. Buscan empresas que, a su juicio, aumentarán sus beneficios a una tasa superior a la media, comparada con el resto del mercado, lo que se traducirá en un aumento de su cotización en Bolsa.

Las empresas de crecimiento suelen tener como objetivo la expansión continuada, por lo que pueden decidir reinvertir una parte importante de sus ganancias para generar crecimiento.

Existen dos subestilos principales de *Growth investing*. No son excluyentes, sino que suelen utilizarse de forma conjunta. Aun así, cada inversor *Growth* suele preferir orientarse más hacia uno de estos subestilos:

b.1) Crecimiento de beneficios constante: los inversores buscan empresas con un histórico de fuertes beneficios que se espera que continúe en el tiempo.

b.2) *Momentum*: los inversores mantienen las empresas con un histórico de altos beneficios constantes, pero que en el futuro parece menos sostenible. En el momento en que esa tendencia de crecimiento se rompe, los inversores venden las acciones que compraron.

## **c. Gestión *Blended***

Por gestores *Blended* se entiende aquellos que, en función de sus perspectivas, invierten tanto en compañías *Value* como compañías *Growth*, es decir, que cambian de modelo de inversión según sus perspectivas de mercado.

### **8.1.2. ANÁLISIS TÉCNICO**

El análisis *chartista*, también denominado *análisis técnico*, se centra en el estudio de la evolución a lo largo del tiempo de los movimientos que realizan las carteras, para así inferir su evolución futura y poder obtener rendimientos atractivos.

Estos inversores tienen un horizonte de inversión más cortoplacista que los



anteriores y se asocia mucho a la práctica del *trading* o *market time*, es decir, aunque gráficamente parece que tiene mucho sentido, sinceramente sirve para más bien poco o nada. Hay auténticos fans de esta modalidad de inversión, pero si quieres apostar o jugar a ser adivino, te aconsejo que mejor te acerques al casino.

## 8.2. Gestión pasiva

Este tipo de gestión trata de construir una cartera que replique y siga el comportamiento en rentabilidad de un índice.

Los fundamentos de la industria de gestión de fondos no han cambiado mucho en las últimas décadas. El *modus operandi* de las gestoras de fondos sigue siendo el mismo: intentar conseguir un rendimiento mejor que los demás y una organización volcada en vender un producto con el mayor rendimiento posible para la gestora. Sigue siendo una de las industrias más rentables del planeta, a pesar de su más que discutible aportación de valor en términos generales.

Pero hay una excepción a esta regla y la revolución que ha supuesto ha continuado contra todo pronóstico. Todo empezó con un alumno estrujándose el coco para encontrar un tema para su tesis de fin de curso en la universidad. Así que decidió analizar el número de gestoras de fondos de inversión que habían conseguido obtener un rendimiento a medio y largo plazo por encima de la media (es decir, un mero índice de mercado). Y se dio cuenta de que ni siquiera la cuarta parte había superado esa meta.

El alumno buscó una explicación, que entendía era de sentido común y aritmética básica: el conjunto de los inversores no es una abstracción, sino, por definición, el «mercado». Entonces, el rendimiento del agregado del mercado es simplemente el rendimiento del índice menos sus costes de gestión. Dado que los gestores cobraban (y bastante), era inevitable que la gran mayoría de ellos ni siquiera podría superar el índice.

La idea quedó en su mente. Cuando el alumno se incorporó a una gestora de

fondos, intentó convencer a sus superiores para lanzar un «fondo índice». Rechazaron la idea por ser una «mediocridad» garantizada y ser poco atractiva para los inversores.

Años después (1976), el hombre fundó una pequeña gestora con dos empleados para iniciar una nueva clase de fondo, el primer fondo índice. Al comienzo fue un fracaso total. Sólo captó un 7 por ciento del objetivo. Fue bautizado por sus competidores como «la locura de Bogle» (su apellido). John C. Bogle, que es de quien estamos hablando, recientemente fallecido, llamó a la gestora «Vanguard», en honor al barco que tripulaba el comandante Nelson en la batalla del Nilo.

Pero, poco a poco, esa idea tan simple y al mismo tiempo tan potente fue ganando adeptos. Primero el mundo académico llegó a la misma conclusión: que un gestor que intentase activamente batir el índice raramente podría conseguirlo (una y otra vez sin correr más riesgos). Luego, inversores institucionales, asesores y periodistas, observaron que el fondo «locura» llevaba años con una superioridad del 2,7 por ciento anual de rendimiento medio por encima de la media de los fondos activos en renta variable.

Y la idea llegó a su punto de inflexión cuando caló en el inversor particular, normal y corriente, desilusionado con su gestor, antes un «estrella», que a menudo se estrellaba al año siguiente.

Hasta el inversor activo más próspero del mundo (Warren Buffet) declaró en 1997 que la mayoría de los inversores deberían invertir en fondos índice.

Así pues, no debería sorprendernos que cuarenta años más tarde, Vanguard pasó de ser una minúscula gestora a ser la segunda gestora de fondos de inversión más grande del mundo, como se refleja en la tabla que verás a continuación. Hoy Vanguard es el paradigma de la gestión pasiva y de los fondos índice. Gestiona más de 5,6 billones de dólares (sí, con «b») de activos en nombre de 25 millones de clientes en 170 países. El fondo índice «locura» es el más grande hoy en día. Se estima que sus clientes se quedan con unos 18.000 millones de dólares por año en comisiones que antes engrosaban la cuenta de resultados de otros. Hoy cuatro de cada diez dólares en la industria van a fondos de Vanguard y este tsunami también llegará a España.

### IAS 50 MAYORES GESTORAS GLOBALES

Posición	Gestora	Total activos (€m)	Posición	Gestora	Total activos (€m)
1	- BlackRock	6.704.235	26	↓ Affiliated Managers Group	643.027
2	- Vanguard Asset Management	5.624.520	27	- Franklin Templeton	622.680
3	↑ Fidelity Investments	2.852.410	28	↑ BNP Paribas Asset Management France	594.434
4	↓ State Street Global Advisors	2.776.322	29	↓ Aberdeen Standard Investments	574.199
5	↑ Capital Group	1.832.509	30	↑ Allianz Global Investors	563.000
6	- J. P. Morgan Asset Management	1.804.720	31	↑ AllianceBernstein	554.936
7	↓ BNY Mellon Investment Management	1.709.451	32	↑ Dimensional Fund Advisors	543.323
8	- PIMCO	1.706.667	33	↑ APG Asset Management	538.095
9	- Amundi	1.653.391	34	↓ MetLife Investment Management	535.104
10	↑ Goldman Sachs Asset Management	1.500.000	35	↓ New York Life Investments	526.204
11	↑ Legal & General Investment Management	1.411.715	36	↔ Federated Hermes	514.197
12	↓ PGIM	1.381.721	37	↓ Schroder Investment Management	509.548
13	↑ Invesco	1.092.651	38	↑ Blackstone	508.000
14	- T. Rowe Price	1.075.101	39	↓ MUFG Asset Management	502.490
15	↓ Wellington Management International	1.028.708	40	↓ Generali Investments	498.287
16	↓ Nuveen	947.700	41	↑ Morgan Stanley Investment Management	491.689
17	↓ Natixis Investment Managers	934.076	42	↓ Mellon	480.376
18	- Northern Trust Asset Management	905.698	43	↑ MFS Investment Management	468.822
19	↑ Sumitomo Mitsui Trust AM [SuMi TRUST]	829.318	44	↑ Eaton Vance	463.003
20	↑ UBS Asset Management	806.130	45	↑ HSBC Global Asset Management	460.691
21	↓ AXA Investment Managers	800.632	46	↓ Wells Fargo Asset Management	453.171
22	↓ Insight Investment	780.506	47	- Columbia Threadneedle Investments	441.375
23	- DWS Group	767.399	48	↓ Nomura Asset Management UK	440.353
24	- PGIM Fixed Income	759.822	49	↓ Asset Management One International	438.248
25	↑ Legg Mason	715.878	50	↑ Principal Global Investors	424.487

Fuente: IPE Research.

Para resumir, éstos son los fundamentos de la gestión pasiva:

- Construir una cartera que replique el índice de referencia de la manera más precisa para conseguir el mismo comportamiento que el *benchmark*, con independencia de las circunstancias del mercado.
- Su objetivo de rentabilidad es el mismo que el de su índice y recibe el nombre de gestión indexada o indiciada.
- Se ajustan las entradas y salidas de los valores del índice para replicarlo fielmente y obtener un *tracking error* (diferencia con el índice bursátil o de

renta fija, con el que se mide la variación de rentabilidad) lo más próximo a cero posible.

- También se recompone la cartera en función de las suscripciones o reembolsos que haya en el fondo. La existencia de derivados facilita enormemente esta labor.
- Cualquier cambio en la composición del índice se debe reflejar en la composición de una cartera de gestión pasiva.

### 8.3. La evidencia empírica

Existe abundante literatura y documentación sobre lo que podemos denominar la «irreversible reversión a la media», y las conclusiones son siempre las mismas: en una gran proporción, los fondos indexados, es decir, la gestión pasiva, baten a los fondos de gestión activa en periodos largos de tiempo. Por mucho que la industria trate de disimularlo, esto es así.

También está más que demostrado que, en promedio, el 90 por ciento de la variación de la rentabilidad de una cartera se consigue por cómo distribuyas tu cartera entre los diferentes activos (*asset allocation*) y del 10 por ciento restante, un 8 por ciento por la selección de valores o fondos concretos, y un 2 por ciento por tratar de adivinar cuándo estar o no en los mercados (*market timing*). A pesar de esto, nos encanta devanarnos los sesos sobre en qué valores o fondos debemos invertir y sobre si es el momento de entrar o no en los mercados.

Pero si esto es así, ¿por qué hay tantísimas gestoras y fondos de gestión activa y tan pocas de gestión pasiva?

Porque la industria de la gestión de activos es una de las más rentables que existen en el mundo, porque en las economías de escala, una vez conseguidos unos umbrales determinados, éstos son exponenciales y porque llevan toda una vida haciéndonos creer que ellos sí tienen fondos que baten sus índices, que sí saben cuándo estar o no en los mercados y que sí han encontrado por fin el camino al Dorado.

Pero eso, al fin y al cabo, no es más que ruido, basura envuelta en papel de regalo. Palabras vacías que esconden su principal generador de comisiones.

Con lo dicho no pretendo generalizar y meter en un mismo saco a todos los gestores del planeta. Además, si no hubiese gestión activa, no existiría la industria.

Obviamente, sí hay gestores que lo hacen bien sistemáticamente y durante periodos de más de diez años, pero son pocos, muy pocos.

Basta que un gestor, en un momento determinado y dados unos tipos de fondos concretos, lo consiga, para que la industria aproveche y lo expanda, lo multiplique y lo amplifique. Y como nos han hecho creer que esto de las inversiones es tan complicado, nos lo creemos.

## **8.4. Algunas reflexiones para el inversor de a pie**

Esta clasificación clásica de gestión activa y pasiva se está difuminando cada vez más. Podemos ver que hay muchos fondos que se suponen de gestión activa que replican el índice, pero con las comisiones propias de los fondos de gestión activa, así como también hay cada vez más ETF que añaden valor y que no sólo traquean índices.

Así que olvídate del ruido, olvídate de los cantos de sirena de la industria, exígele a tu asesor o créate tú mismo una cartera lo más global y diversificada posible, con una *asset allocation* adaptada a tu exclusivo perfil de riesgo, y a ser posible que la materialización de esa asignación de activos sea en fondos índice y/o ETF. Recuerda que las comisiones son uno de los grandes cánceres de la rentabilidad para tu cartera.

Y eso siempre que quieras complicarte un poco, si no simplemente compra un fondo que replique la evolución de las bolsas mundiales y aporta sistemáticamente. Así de sencillo. Así de fácil.

Sólo si tienes patrimonios suficientemente altos te recomendaría invertir una parte en fondos de gestión activa, haciendo que te merezca la pena investigar y descubrir esas pocas perlas que encierran los fondos que descorrelacionen o reduzcan el riesgo.

Tal y como insistentemente nos demuestran los informes de SPIVA, el

porcentaje de gestores que no baten su índice aumenta conforme más largo sea el plazo, hasta el punto de que más del 88 por ciento de los gestores de fondos europeos tienen un rendimiento inferior, si el periodo es a diez años. Apabullante, ¿no?

En 2007, Warren Buffett se apostó un millón de dólares con Ted Seides, de Protégé Partners, a que un fondo índice superaría a los más afamados *hedge funds* durante un periodo de diez años.

Y ya sabemos lo que pasó con la apuesta: el fondo Vanguard 500 Index Fund Admiral Shares (VFIAX) que eligió Buffett obtuvo una rentabilidad del 85,4 por ciento, mientras que la cesta de fondos seleccionada por Seides obtuvo un 22 por ciento. Impresionante, ¿no? Es decir, simplemente indexándote superas, y con mucho, a una cesta de los supuestos mejores fondos del planeta.

En la reunión anual de accionistas de Berkshire del año 2017, Buffett declaró que «ha habido mucho mucho más dinero recaudado por la gente de Wall Street a través de las habilidades de ventas que a través de las habilidades de inversión» para explicar por qué hizo aquella apuesta, aprovechando las enseñanzas del premio Nobel Bill Sharpe en su artículo «The Arithmetic of Active Management».

Una gran cantidad de inversores muy inteligentes se propuso hacerlo mejor que el promedio en los mercados de valores. Los llamaremos inversores activos. Sus opuestos, los inversionistas pasivos, por definición, lo harán como el promedio. En conjunto, sus posiciones se aproximarán más o menos a las de un fondo índice. Por lo tanto, el equilibrio del universo —los inversores activos— también tiene que ver con el promedio. Sin embargo, estos inversores incurrirán en costes mucho mayores. Por lo tanto, en conjunto, sus resultados agregados después de estos gastos serán peores que los de los inversores pasivos.

Aplicando su explicación más al ámbito de los *hedge funds*:

Un número de gestores tremendamente capacitados están involucrados en la gestión de los *hedge funds*. Pero en gran medida sus esfuerzos se autoneutralizan y su coeficiente intelectual no sirve para superar los altos gastos que imponen a los inversores en dichos fondos. Los inversores, en promedio y con el tiempo, lo harán mejor con un fondo de bajo costo indexado que con un grupo de fondos de gestión activa.

Al hablar de la probabilidad aleatoria, Buffett declaró:

Si mil gestores hacen una predicción del mercado al principio del año, es muy probable que las

predicciones de al menos uno sean correctas durante nueve años consecutivos. Por supuesto, mil monos tendrían la misma probabilidad de producir una predicción aparentemente sabia. Pero seguiría habiendo una diferencia: el mono de la suerte no encontraría a la gente en fila para invertir con él.

Y para los inversores institucionales y los inversores de alto valor neto, los siguientes párrafos son de lectura obligada:

A lo largo de los años, a menudo me han pedido consejos de inversión y en el proceso para responder he aprendido mucho sobre el comportamiento humano. Mi recomendación siempre ha sido invertir en un fondo de bajo costo del índice S&P 500. Mis amigos que sólo cuentan con medios modestos han seguido mi sugerencia, pero creo que ninguno de los megarricos, instituciones o fondos de pensiones ha seguido el mismo consejo cuando se lo he dado a ellos.

Al final, me dan las gracias por mis consejos, pero se van a escuchar los cantos de sirena de un gestor estrella o, en el caso de muchas instituciones, para buscar otra raza de «superayudante» llamado asesor de inversiones... El comportamiento humano no va a cambiar.

Los individuos ricos, inversores institucionales y gestores de fondos de pensiones seguirán sintiendo que merecen algo «extra» en asesoramiento de inversiones. Los asesores que inteligentemente juegan con estas expectativas se harán muy ricos. Este año, la poción mágica puede ser invertir en *hedge funds*, el próximo año será otra cosa, y al final el resultado probable de este desfile de «asesores top» se predice en un adagio: «Cuando una persona con dinero se encuentra con una persona con experiencia, el que tiene experiencia termina con el dinero y el que tiene dinero se queda con la experiencia».

Siguiendo con sus últimos pensamientos sobre el tema de los gestores de fondos activos, Buffett declaró:

La realidad final es: cuando actualmente billones de dólares son administrados por Wall Street, cobrando comisiones altas, generalmente serán los gestores [aquí las redes bancarias, añado yo] los que cosechen ganancias excesivas, no los clientes. Tanto los grandes como los pequeños inversionistas deben invertir en fondos indexados de bajo coste.

Como Fred Schwed, Jr., dijo elocuentemente al destacar la misma realidad de la industria de inversión activa, «¿Dónde están los yates de los clientes?».

Por último, Buffett elogió al fundador de Vanguard, John C. Bogle, en una carta:

Si hubiese que erigir una estatua para honrar a la persona que más ha hecho por los inversores americanos, la opción debería ser John C. Bogle. Durante décadas, Jack ha instado a los inversores a invertir en fondos indexados de muy bajo coste. En su cruzada, acumuló sólo un pequeño porcentaje de la riqueza que típicamente fluye hacia los gestores que prometen a sus inversores grandes recompensas, mientras no les entregaban nada —o, como en nuestra apuesta, menos que nada— de valor agregado.

La industria de gestión de activos está atravesando por un importante proceso

de cambios, lo que está condicionando el restablecimiento de planes estratégicos de muchas firmas en la industria. No sólo los cambios regulatorios y la llegada de la MiFID II están impactando en el negocio de muchas de ellas, sino también el cambio en la tendencia de gestión, con la consiguiente reducción de márgenes que ello implica. Hablamos del auge de la gestión pasiva frente a la activa. Y es que desde 2016, según datos de Morningstar, las suscripciones de fondos pasivos superan con creces a las de fondos activos.

Este dato no nos sorprende. Ni tampoco que los fondos de gestión activa batan las rentabilidades de los índices de media sólo un 20 por ciento de las veces (en un periodo de veinte años). Las carteras activas de fondos lo hacen incluso peor, ya que baten a las carteras indexadas sólo un 5 por ciento de las veces. El auge de este tipo de estrategias de inversión parece imparable. En Estados Unidos, la gestión pasiva mueve ya más de un 40 por ciento de todo el dinero acumulado en fondos de inversión en renta variable; en Europa alcanza el 20 por ciento y, sin embargo, en España no llegamos ni al 1 por ciento. ¿Alguien duda que más tarde o más temprano aquí seguiremos esa tendencia?

La razón es bien sencilla, en España la distribución de los fondos ha estado en manos del oligopolio bancario y no les ha interesado en absoluto vender fondos indexados porque no tenían margen para pagar a sus redes comerciales.

La principal diferencia entre la gestión pasiva y la gestión activa es que la primera se realiza mediante la aplicación sistemática de un conjunto de reglas de inversión específicas, mientras que la gestión activa depende de la aplicación de una política de inversión basada en la discrecionalidad o en el juicio subjetivo de cada gestor.

A lo largo del tiempo, una estrategia de inversión sistemática (gestión pasiva) tiende a presentar mejores resultados que una discrecional (gestión activa) debido a que aplica una mayor disciplina a la gestión del riesgo y a evitar «sesgos emocionales» que pueden inducir a los gestores discrecionales a perseguir decisiones irracionales.

A la hora de construir una cartera, los clientes deberían desconfiar de la complejidad. Conforme más sencillo sea, mejor funcionará. La gestión pasiva representa una estrategia de inversión cuyo objetivo es replicar un índice bursátil



específico, al contrario que la gestión activa, que busca predecir el futuro. La evidencia cada vez más creciente muestra que las reglas sencillas baten a las complejas la mayoría de las veces. Amplios estudios de toma de decisiones humanas han demostrado que los expertos sólo baten las reglas sencillas entre un 5 y un 20 por ciento de las veces. Afortunadamente, pronosticar el futuro no es determinante para el éxito de la inversión a largo plazo. Tener la humildad para admitir que no sabemos lo suficiente y reconocer que los mercados son impredecibles es el primer paso para tener buenos resultados en inversiones.

Creemos que los asesores tienen un importante papel. No tanto en ofrecernos soluciones complejas, sino en guiarnos hacia aquellas sencillas y efectivas, en entender hasta qué punto el riesgo puede quitarnos el sueño, ayudarnos a seguir el plan de inversión cuando las cosas se pongan feas y protegernos de las tendencias autodestructivas que afectan a todos los inversores.

Otra de las principales ventajas de la gestión pasiva es que se reducen las comisiones de forma significativa, lo que permite el acceso de la sociedad de a pie a la inversión. La gestión activa ha castigado al inversor con comisiones altas, y a veces incluso ocultas, cuando realmente la gestión no aportaba valor añadido con respecto a sus índices.

Todo ello no invalida el hecho de reconocer que hay buenos gestores, ¡faltaría más! Pero para el común de los inversores no tiene mucho sentido invertir tiempo y esfuerzo en analizarlos y acertar en el largo plazo con ellos y, desde luego, con los productos que nos venden las redes comerciales bancarias, las posibilidades de no acertar se multiplican exponencialmente.

Si te gusta la Bolsa, los fondos y tienes tiempo y recursos para analizarlos, es muy válido que una parte de tu cartera esté invertida en estas estrategias, pero, desde luego, el gran grueso de ésta tiene que estar basado en índices, sin olvidar la importancia de invertir mes a mes, suban o bajen los mercados; comprar el mundo sistemáticamente y disfrutar de la vida.

¿Y tú qué?, ¿te animas a sumarte a la revolución silenciosa de la gestión pasiva?, ¿prefieres que esas altas comisiones que pagas ahora a supuestos gestores activos y a las redes comerciales se queden en tu bolsillo? Si una cesta

con los supuestos mejores fondos del mundo no ha batido el índice, ¿lo vas a hacer tú?

## Los gestores automatizados

### 9.1. Introducción: definición de Fintech

El objetivo de este capítulo es explicar de la manera más clara y sencilla posible la definición y análisis del modelo de negocio que suponen los gestores o asesores automatizados (*Robo Advisors*, en su acepción anglosajona).

Previamente a ello, creo que es conveniente volver a definir primero qué se entiende por Fintech para fijar el marco conceptual.

En su definición más sencilla, Fintech no es más que la contracción entre Fin (*finance*) y Tech (*technology*), es decir, el uso de las nuevas tecnologías para desarrollar servicios financieros. Llevándolo un paso más allá, a mí me gusta especialmente una definición que hizo hace ya bastante tiempo Philippe Gelix, CEO de Kantox: «Compañías que crean modelos de negocio disruptivos en la industria de servicios financieros», es decir, que para que una compañía sea considerada Fintech, tiene que haber desarrollado un modelo de negocio rompedor y a la vez renovador dentro de la industria de los servicios financieros.

El auge de estas empresas en todo el mundo no es más que un reflejo del tsunami tecnológico que ya arrasó otras industrias, como la de la música o la de los medios de comunicación, y que ahora también afectará profundamente a la industria de los servicios financieros.

La crisis financiera y bancaria, y el descontento de muchos usuarios hacia los bancos, también está sirviendo de caldo de cultivo para que las iniciativas Fintech se estén desarrollando en muchos ámbitos y en todo el mundo. De

hecho, hay un auténtico *boom* de estas empresas. Al estar basadas en la tecnología, estas nuevas iniciativas pueden ser mucho más ágiles, y al focalizarse en determinados servicios financieros, lo pueden hacer de una manera mucho más sencilla, eficiente y transparente en costes, pues no tienen las pesadas estructuras de los bancos.

Ante ello, los bancos tradicionales están actuando en una triple vertiente: toman posiciones accionariales en estas empresas, llegan a acuerdos de distribución/colaboración con ellas y, por último, desarrollan iniciativas propias en el ámbito de la digitalización. Todo ello apunta a que en los próximos años se impondrá un modelo mixto de colaboración y competencia entre empresas Fintech y los bancos.

## **9.2. Cómo surgen y características de los Robo Advisors**

Dentro de la industria de servicios financieros, han ido surgiendo nuevas iniciativas en diferentes verticales de dichos servicios y, en el caso concreto que nos ocupa, los Robo Advisors se encuadran dentro de la vertical de gestión/asesoramiento de inversiones.

Dicha denominación proviene de la contracción entre *robo*, de robótica, y *advisor*, de asesor, denominación que en castellano podríamos denominar mejor como asesoramiento o gestión automatizada, según sea el modelo de negocio.

Es decir, los Robo Advisors son empresas Fintech dentro del subconjunto o vertical de los servicios de inversión, que es un servicio específico dentro del más genérico de los servicios financieros.

Como muchas de las innovaciones en los ámbitos financieros, los Robo Advisors nacieron en Estados Unidos como respuesta a la necesidad de muchos ahorradores/inversores que no disponían de patrimonio suficiente para tener una atención personalizada en el asesoramiento o gestión de sus inversiones.

Las facilidades tecnológicas y el abaratamiento de los costes asociados para crear estos modelos de negocio facilitaron e hicieron posible la irrupción de los

gestores automatizados, para dar respuesta a esa demanda de determinados inversores.

En general, los gestores automatizados cubren un amplio espectro de modelos de gestión y/o asesoramiento automatizado de inversiones y tienen dos elementos comunes: bajo coste para el inversor y acceso en línea desde diferentes dispositivos, ya sea el ordenador, la tableta o el móvil.

Aunque existen diferentes modelos de negocio, en general los clientes tienen que contestar a un cuestionario de preguntas relacionadas con sus ingresos, edad, objetivos de inversión y tolerancia al riesgo. Con estas respuestas los gestores automatizados crean/aconsejan una cartera que periódicamente rebalancean según cambien las condiciones del mercado: actúan simplemente por mantener los pesos en cada clase de activo o por la propia evolución del ciclo vital de cada cliente, con unos costes que, de media, pueden ser hasta un 75 por ciento más baratos que los de un asesor tradicional.

Para conseguir estos ahorros, normalmente las carteras de muchos de estos gestores automatizados se basan en una *asset allocation* global, instrumentada en fondos índices o ETF, y siguiendo los principios de la gestión pasiva, con el fin de abaratar los costes de dichos subyacentes y evitar al máximo posible los costes de transacción.

### **9.3. Ventajas para el inversor**

El auge de los Robo Advisors y las expectativas de crecimiento que se esperan de ellos se deben básicamente a la suma de estos factores:

- Acceso desde importes mínimos a estrategias de inversión antes reservadas exclusivamente a grandes patrimonios.
- Facilidad de uso con una experiencia a nivel de usuario, lo que constituye una de las claves de estos modelos de negocio.
- Bajos costes, que se traducen en retornos para el inversor y ausencia de conflictos de intereses.
- Acceso en línea y desde cualquier dispositivo.

- Automatización de todo el proceso de inversión, con las facilidades que ello supone para el inversor, al no tener que estar pendiente.
- Evitación de los sesgos emocionales, ya que las inversiones están controladas mediante diferentes algoritmos.

Sin entrar en el debate ahora de gestión activa o pasiva, que ya hemos comentado anteriormente en este anexo sobre inversiones, y tomando en consideración que existen gestores automatizados en ambos espectros (aunque predominan más los que abogan por estrategias de ahorro e inversión basadas en los principios de la gestión pasiva), una de las críticas más recurrentes a estos modelos de negocio es afirmar que ningún algoritmo puede asesorar y tener en cuenta las particularidades específicas de cada inversor, aspecto que un asesor o gestor de patrimonios sí puede hacer.

Lo que es indudable es que muchos inversores con importes no suficientes para ser atendidos personalmente (ya que a los bancos y asesores no les sale a cuenta) habían sido expulsados de dichos asesoramientos y simplemente eran receptores de servicios de inversión con altas comisiones. El nacimiento de los Robo Advisors les ha posibilitado recibir unos servicios de calidad con unas comisiones mucho más reducidas. No obstante, cada vez más estamos asistiendo a modelos mixtos, en el sentido de que muchos de los gestores automatizados que nacieron exclusivamente en línea están llegando a acuerdos con redes de distribución para que el inversor pueda también dirigirse a personas físicas.

Teóricamente, los servicios de inversión serían algo realmente sencillo, pues tienen lugar en Internet y no tienen necesidades de almacenaje ni de distribución. Sin embargo, existe un tipo de inversores que necesitan de ese contacto humano, aunque sea, como se suele decir en el argot, para simplemente «leerles el periódico», y de este hecho nace la proliferación de estos modelos mixtos entre el mundo *on* y *off*.

Esta bajada de comisiones en los servicios de gestión y asesoramiento, y la transparencia en los mismos que están abanderando los gestores automatizados, sumado al auge de los fondos índices y los ETF, han concienciado a cada vez más inversores de que muy pocos gestores activos merecen cobrar lo que cobran.

Así pues, en los próximos años la industria de servicios de inversión asistirá a una rebaja generalizada de comisiones y a una depuración de aquellos fondos que no consigan realmente aportar valor.

Por poner un ejemplo, en España hay más de 27.500 fondos registrados, con sus diferentes clases de acciones. Si aplicamos una mirada rigurosa y desapasionada hacia los mismos, no más del 10-20 por ciento de dichos fondos aportan alfa o cumplen lo que prometen en sus folletos en cuanto a sus objetivos de inversión, y en muchos casos toda la cadena de valor está en manos de los bancos.

## 9.4. Riesgos y regulaciones

Como cualquier empresa de servicios de inversión, los Robo Advisors tienen que estar supervisados por las normas y regulaciones específicas de cada país, como cualquier gestor o asesor tradicional, así que en España los gestores automatizados que existen han adoptado la figura de EAFI o de agencia de valores, dentro de las diferentes posibilidades que exige la CNMV para las empresas de servicios de inversión (ESI).

Sin embargo, debido a las particularidades de estos servicios, los reguladores deben hacer énfasis en estas cuestiones:

- Revisión de los cuestionarios para determinar perfiles de riesgo y carteras asignadas.
- Vigilancia de los algoritmos utilizados.
- Transparencia de los costes y explicación clara y sencilla de los servicios.
- Prácticas de *trading* y riesgos asociados a los mismos.
- Protección de los datos y seguridad cibernética.







Al ser empresas reguladas y supervisadas, y teniendo en cuenta las especificaciones de estos modelos de negocio, la protección para el inversor tiene que ser exactamente la misma que para cualquier gestor o asesor tradicional.

En este tema hay que ser inflexible y no se deben permitir gestores automatizados que no estén regulados. Uno de los grandes problemas de los gestores/asesores automatizados es, precisamente, la desconfianza que existe hacia las nuevas empresas que gestionan el dinero, por lo que el hecho de estar regulados, junto con políticas de *branding*, son otro de los aspectos fundamentales para estas nuevas iniciativas.

A tenor de que las cifras reales que se dan ahora en España acerca de los gestores/asesores automatizados son insignificantes, y teniendo en cuenta que más del 80 por ciento de los importes en fondos de inversión y fondos de pensiones los comercializan los bancos, España se configura como un país donde la desintermediación bancaria y la revolución digital en el mundo de los servicios de inversión más recorrido tienen, debido principalmente a ese dominio que han ejercido hasta ahora las redes bancarias.

En el cuadro que tienes a continuación verás una comparativa de los principales actores que hay en España:



 <small>Modifit corporation</small>					
<b>Producto analizado</b>	Cartera fondos de inversión	Plan de inversión	inbestMe Strategic FI	Cartera fondos de inversión	Carteras indexadas
<b>Entidad de custodia</b>	Inversis Banco o Cecabank	Inversis Banco	GVC Gaesco o Interactive Brokers	Cecabank	Bankinter
<b>Importe mínimo</b>	<b>3.000 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>1.000 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>1.000 €</b>
<b>Tipo de activo</b>	Fondos de inversión indexados	Fondos de inversión indexados	Fondos indexados	Fondos de inversión indexados y de gestión activa	Fondos de inversión indexados
<b>Número de activos por cartera</b>	De 2 a 9	8	De 7 a 13	De 5 a 6	De 4 a 6
<b>Número de carteras</b>	10	5	11	6	5
<b>Rebalanceo</b>	Variación >2,5%	Variación trimestral >20% del propio activo	Variación trimestral >2%	Variación anual >5%	-
<b>Comisiones totales</b>	0,64%	0,71%	0,74%	0,83%	0,62%
<b>Volumen gestionado</b>	Más de 362 millones €	-	12 millones € aprox.	10 millones € aprox.	4 millones € aprox.
<b>Promoción</b>	<b>10.000 € sin comisión de gestión el primer año</b>	<b>12.000 € sin comisión de gestión el primer año</b>	<b>Regalo 50 € + 10.00 € sin comisiones</b>	<b>50 € al empezar a invertir</b>	<b>50 € al invertir 5.000 €</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robo advisor líder en España</li> <li>• Alta diversificación con costes bajos</li> <li>• Alta 100% online</li> <li>• Optimización fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones decrecientes de forma automática</li> <li>• Misma cartera para cualquier cantidad</li> <li>• Incluye activos inmobiliarios globales</li> <li>• Alta 100% online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misma cartera para cualquier cantidad</li> <li>• Carteras de fondos indexados o ETFs</li> <li>• Carteras temáticas</li> <li>• Alta 100% online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de inversión híbrida: indexada y activa</li> <li>• Carteras hasta 100% RV</li> <li>• Máxima diversificación para cualquier entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval de Bankinter</li> <li>• Carteras indexadas gestionadas de forma activa</li> <li>• Comisiones totales muy bajas</li> </ul>
<b>Puntuación</b>	★★★★★ 4,8	★★★★★ 4,8	★★★★☆ 4,4	★★★★☆ 4,3	★★★★☆ 4,1

Fuente: La hormiga inversora.

Además, las nuevas exigencias para la distribución que exige la MiFID II y el advenimiento de nuevas generaciones de inversiones pueden ayudar significativamente al fortalecimiento y desarrollo de estos nuevos modelos de negocio en la industria de los servicios de inversión.

## **Las mentiras de la industria**

Es de todos bien sabido que en España el asesoramiento y la gestión de activos es actualmente un negocio de distribución bancaria, en el que prima el interés comercial y de negocio de las entidades financieras, y donde la gestión y el asesoramiento están supeditados a esos intereses que, por lógica, no son los mismos que los del inversor.

Junto a las redes de distribución bancaria, el resto de los integrantes de la industria tienen que hacernos creer también que ellos sí saben qué valores comprar o vender, que ellos sí saben cuándo hay que estar o no en los mercados, que ellos sí saben vislumbrar el futuro, todo ello para justificar sus comisiones y su supuesta aportación de valor.

A este hecho irrefutable de oligopolio bancario en la industria y de creación de ruido por su parte, se le añaden tres elementos que componen un cóctel explosivo para las finanzas personales y la planificación de la jubilación: el denominado «síndrome de Estocolmo bancario», la despreocupación congénita sobre el futuro y la escasa cultura financiera que tenemos en España.

Este «sistema» y sus mentiras son el cáncer de la rentabilidad para el inversor final.

¿Y cuáles son esas mentiras que muchos de los inversores todavía creen?

### **10.1. El *market timing* funciona**

Podemos definir el *market timing* como una estrategia de inversión en la que el inversor compra y vende acciones o fondos de inversión con el objetivo de aprovecharse de los movimientos anticipándose al mercado gracias a la interpretación de algún indicador económico o técnico. Es decir, comprar cuando vayan a subir los mercados y vender cuando vayan a bajar. Encontrar el vellocino de oro, el sueño de cualquier inversor, la estafa de Madoff... Evidentemente, algo que no es posible.

En general, los diversos agentes que intervienen en el mundo de los servicios de inversión tratan de hacernos creer que añaden valor, porque sólo ellos saben cuándo hay que estar, o no, en los mercados.

Es en lo que está basado el sistema de esta multimillonaria industria, en hacernos creer que ellos, y sólo ellos, tienen la fórmula secreta para decirnos cuándo hay que invertir porque los mercados van a subir o cuándo hay que salir porque los mercados van a bajar.

Todo este ruido no sirve para nada, sólo para confundir, para generar estrés, para conseguir comisiones de intermediación y de gestión, para vender periódicos, para generar visitas a las webs, para ganar seguidores. Evidentemente, hay periodos en que lo consiguen y entonces sus potentes maquinarias de marketing funcionan a tope para magnificar esos logros temporales. Pero pasan tres, cinco, diez años y vemos que el porcentaje de esas gestoras que consiguen batir a los mercados baja drásticamente. Y entonces, por supuesto, pasan de perfil sobre esos datos.

Titulares en la prensa como «10 valores para protegerse de las turbulencias», «Los valores estrella para el año siguiente», «Los mejores fondos para irse de vacaciones», plataformas de *trading* automático con promesas de revalorizaciones increíbles y con miles de alertas para generar comisiones, sesudos informes de brókeres, bancos y ahora blogueros y tuiteros tratando de explicar cómo, cuándo y dónde invertir, o si hay que entrar o salir de los mercados, asesores y gestores moviendo continuamente las carteras, y así *ad infinitum*, son moneda corriente en la industria.

Como vemos en el gráfico, entrar y salir de los mercados sólo va en contra de tu rentabilidad y de una manera más que significativa.



En los mercados se está o no se está, y tratar de adivinar cuándo estar y cuándo no es un ejercicio que no sirve absolutamente para nada al común de los inversores. Eso sí, engancha y genera una adrenalina muy especial, pero nada más. Para paliar ese mono, recomiendo encarecidamente, tal y como hace un excolega mío del IESE desengañado con estas prácticas, utilizar en el móvil una de esas plataformas de *trading*, pero con dinero de mentira.

## 10.2. La gestión activa es lo *cool*

Uno de los grandes enigmas de la industria es cómo han conseguido convencernos de que la gestión «supuestamente» activa (en el capítulo 9 encontrarás más en detalle la definición y las diferencias entre la gestión activa y la pasiva) es lo idóneo, y esto no sólo en España, donde «gozamos» de una bancarización asfixiante, sino también en otros países donde tienen otros modelos.

Sin embargo, es más que conocido que en otros países fuera de nuestro entorno esto está cambiando de manera drástica. En los últimos años, los inversores más profesionales, frustrados por las altas comisiones y los pobres rendimientos de los gestores activos más renombrados, han estado trasladando sus inversiones hacia fondos indexados y de bajo coste, lo que ha provocado

unos flujos hacia este estilo de gestión que está dinamitando las bases de una industria multimillonaria, con unos activos gestionados superiores a 74 billones de dólares, según el Boston Consulting Group.

Como suele suceder en estos movimientos con mar de fondo, esta traslación de dinero desde fondos activos (que tratan de batir sus índices de referencia) a pasivos (que simplemente imitan los rendimientos generados por los índices de referencia de acciones y bonos) ha sido como la tortura de la gota malaya, poco a poco pero incesante, y muchos se han dado cuenta cuando la inundación había llegado a sus puertas, lo cual ha provocado en la industria una bajada inexorable de las comisiones, despidos masivos y operaciones corporativas de fusiones y compras a causa de una profunda reestructuración, tras la que sólo sobrevivirán los más fuertes.

Para entender la magnitud del movimiento, hay que visualizar que la combinación de la presión en los márgenes y la fuga de dinero hacia la gestión pasiva está provocando unas tensiones nunca vistas en una industria que jamás tuvo que preocuparse por estas cosas. Como he comentado muchas veces, una industria multimillonaria, pero con los pies de barro. El entorno se ha vuelto implacable para las gestoras de fondos activos que carecen de economías de escala o una propuesta de valor convincente. Tanto es así, que para el año 2021, según las estimaciones emitidas en marzo por Moody's Investors Services, los fondos indexados van a superar a la gestión activa en Estados Unidos. Tremendo, ¿no?

¿Y en España? Pues en nuestro país, aunque muchos no quieran verlo, tal y como les sucedió a las gestoras globales que no se percataron de la magnitud de este movimiento, este tsunami llegará inexorablemente, aunque de manera más lenta debido al predominio de las redes bancarias en la distribución de fondos, al síndrome de Estocolmo bancario y a la falta de cultura financiera que padece nuestra sociedad. La prueba es que aquí menos del 2 por ciento está invertido en fondos índices, lo cual indica la capacidad de crecimiento exponencial que existe en España.

La primera entidad financiera con capacidad de fuego que se percate de este movimiento imparable se hará con las riendas. Y no se trata de dicotomía entre

gestión pasiva y activa, sino de eliminar del catálogo de productos aquellos fondos que han demostrado que no aportan valor, por mucho margen que tengan para la entidad, y de dar acceso al inversor de a pie a fondos índices de manera sencilla y accesible para todo el mundo, por muy poco margen que aporten a la entidad. Eso sí se llama honestidad y poner al cliente, de verdad y sin frases huecas, en el centro.

No se trata de ser un talibán de la gestión indexada, pero la evidencia empírica demuestra que muy pocos gestores baten sus índices en el largo plazo, pero claro, esto de indiciarse y no hacer nada más que tener paciencia y hacer aportaciones regulares es poco excitante, lo que «pone» es estar todo el día pendiente del vaivén de los mercados y devanarse los sesos averiguando cuándo y dónde entrar en los mercados. Pero lo que funciona es justamente lo contrario: «comprar el mundo» y esperar a ver crecer la hierba.

Como ejemplo hay que destacar los datos que periódicamente facilita SPIVA, una entidad perteneciente al S&P Dow Jones Index, en el que regularmente publica informes para contrastar la rentabilidad de los gestores activos frente a sus índices.

Así, por ejemplo, en renta variable USA y para las diferentes categorías de fondos, como media más del 80 por ciento de los fondos son batidos por sus índices en el largo plazo, y por eso los inversores, tal y como hemos comentado anteriormente, están derivando sus inversiones hacia los fondos indexados. ¿Para qué pagar comisiones si los fondos índices al final te van a llevar al mismo sitio?

En Estados Unidos, país pionero en este formato de inversión, el dinero acumulado en fondos indexados de la Bolsa estadounidense ha alcanzado los 4,3 billones de dólares (3,8 billones de euros), lo que supera al capital invertido en fondos tradicionales de renta variable, de acuerdo con un informe divulgado por la firma de análisis de fondos Morningstar, lo que ha hecho inevitable la rebaja de comisiones en las gestoras activas, la búsqueda de acuerdos para ganar masa crítica y la irrupción en el mundo de la inversión indexada para tratar de no ser engullidos por el tsunami.

En Europa sucede lo mismo que hemos visto anteriormente respecto al mercado estadounidense: menos del 15 por ciento de los fondos baten sus

índices. La probabilidad de que el fondo que te vende tu banco sea uno de los que no baten su índice en su vida es realmente alta.

## INFORMES

## Informe 1: porcentaje de fondos europeos superados por su índice

Categoría del fondo	Índice con el que se compara	1 año	3 años	5 años	10 años
<b>FONDOS DENOMINADOS EN EUROS</b>					
Europe Equity	S&P Europe 350	90,23	82,63	77,53	88,15
Eurozone Equity	S&P Eurozone BMI	72,61	91,21	88,24	91,99
Nordic Equity	S&P Nordic BMI	60,87	85,19	79,31	96,15
Global Equity	S&P Global 1200	87,19	90,61	94,93	98,64
Emerging Markets Equity	S&P/IFCI Composite	58,28	82,59	91,28	95,09
U. S. Equity	S&P 500	84,28	86,18	91,91	97,67
France Equity	S&P France BMI	96,38	99,10	90,31	89,17
Germany Equity	S&P Germany BMI	83,16	78,26	79,17	85,19
Italy Equity	S&P Italy BMI	81,03	82,35	54,00	69,86
Spain Equity	S&P Spain BMI	100,00	81,61	70,51	80,91
Netherlands Equity	S&P Netherlands BMI	100,00	100,00	90,00	100,00
<b>FONDOS DENOMINADOS EN LIBRAS ESTERLINAS</b>					
Europe Equity	S&P Europe 350	87,62	73,79	65,69	79,55
Europe Ex-UK Equity	S&P Europe Ex-UK BMI	84,78	78,29	76,03	82,48
UK Equity	S&P United Kingdom BMI	81,49	52,79	63,86	74,33
UK Large-/Mid-Cap Equity	S&P United Kingdom LargeMidCap	83,83	63,10	66,29	74,33
UK Small-Cap Equity	S&P United Kingdom SmallCap	79,75	30,14	56,41	74,42
Global Equity	S&P Global 1200	77,14	78,14	86,24	93,97
Emerging Markets Equity	S&P/IFCI Composite	48,11	71,08	83,33	86,96
U. S. Equity	S&P 500	78,17	71,04	88,06	94,58
<b>FONDOS DENOMINADOS EN OTRAS DIVISAS EUROPEAS LOCALES</b>					
Denmark Equity	S&P Denmark BMI	91,67	39,30	39,39	88,24
Poland Equity	S&P Poland BMI	97,78	93,33	84,78	92,68
Switzerland Equity	S&P Switzerland BMI	92,50	72,16	66,09	75,74
Sweden Equity	S&P Sweden BMI	67,57	64,86	64,55	79,71

Fuente: S&P Dow Jones Indices LLC, Morningstar. Datos referidos al cierre de Junio 2019.

El exceso de rentabilidad sobre el índice se pondera por los mismos tipos de fondos. La rentabilidad del índice se basa en la rentabilidad total. La rentabilidad pasada no es garantía de rentabilidades futuras. La tabla es a efectos informativos.



Con todo esto no quiero decir que la gestión activa no tenga valor. En el mundo, y también en España, hay excelentes gestores y por supuesto que hay perlas en este tipo de gestión. De hecho, si no hubiera gestión activa, si todos siguieran los mercados, no habría industria, pero también digo que, para el común de los inversores, apostar por este campo mayoritaria o exclusivamente es del todo muy poco eficiente.

Por eso las carteras de fondos sólo de gestión activa, al tener muchas posibilidades de que la gran mayoría de los fondos sean de ese porcentaje tan mayoritario que no baten sus índices consistentemente, son mucho menos rentables que las carteras basadas mayoritariamente en fondos indexados.

### **10.3. Las comisiones no tienen importancia**

Sólo con decir que estamos en un país donde dos tercios de las comisiones de gestión sirven para pagar a las redes, y en una industria donde cobra el que vende y no el que gestiona, está todo dicho. Pero es que encima esas comisiones totales representan, de nuevo, la garantía de inoculación del temido cáncer ya comentado.

En este sentido, pongamos un ejemplo extraído de un artículo de *Business Insider*:

«Empecemos con un fondo ficticio que cobrase un 2 por ciento de comisiones totales entre gestión y depósito, y que no lograra rentabilidad alguna. Es decir, que cada año terminara igual que empezó. Si invirtieras 25.000 euros, habrías pagado 500 euros en comisiones sólo en tu primer año. Al cabo de 5 años, habrías destinado 2.401,98 euros al pago de comisiones y tu pérdida acumulada sería del 9,6 por ciento. En veinte años, el banco habría ingresado en comisiones 8.309,80 euros, lo que supondría una pérdida del 33,23 por ciento a efectos prácticos.

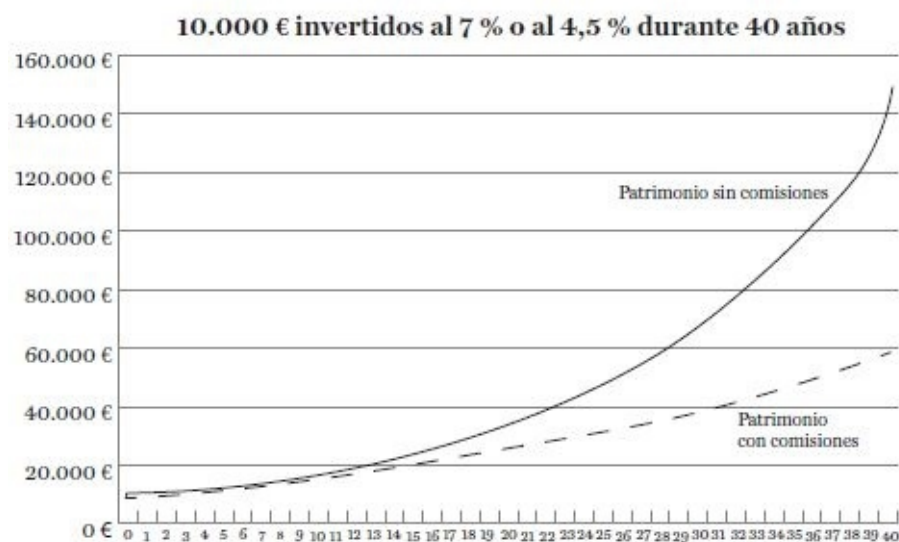
»Vamos a tomar como ejemplo uno de los fondos superventas de España, el CaixaBank Selección Global Bolsa. Tomando como punto de partida la rentabilidad de los últimos tres años, al cabo de veinte años podrías ganar 51.770

euros y el banco ingresaría 26.951 euros en comisiones, que son del 2,84 por ciento anual. Así, al cabo de veinte años, las comisiones se comerían un 34 por ciento de su rentabilidad.

»Si lo comparamos con un fondo de su misma categoría, como el Nordea 1 – Global Opportunity Fund, los resultados son radicalmente diferentes en términos de rentabilidad y costes. Para esa misma inversión de 25.000 euros, al cabo de veinte años habrías acumulado 593.446 euros y la gestora habría ingresado 42.843 euros. Al final del periodo, la comisión anual del 1,07 por ciento supondría un 7 por ciento de tu beneficio».

Terrorífico, ¿no? Por eso la importancia de fijarte mucho y preguntar cuáles son las comisiones totales de cada fondo que esté en tu cartera.

Gráficamente, lo podemos ver así, para una inversión inicial de 10.000 euros, la diferencia de rentabilidad y el efecto que tienen las comisiones sobre ello:



*Fuente: Elaboración propia.*

Si tengo muchísimas posibilidades de que mi fondo no bata los índices y aún más de que no lo haga consistentemente, ¿por qué cargar con unas comisiones que destruyen mi rentabilidad?

Y a la vista de todo esto, ¿qué debe de hacer el inversor de a pie?

Lo que siempre decimos, carteras globales, diversificadas y optimizadas según las últimas innovaciones de la teoría moderna de gestión de carteras,

adaptadas a su perfil de tolerancia al riesgo y a su horizonte temporal, y que dichas carteras tengan mayoritariamente como subyacente ETF y fondos que repliquen índices, con algunas pocas perlas de fondos de gestión activa.

Inversión sistemática mes a mes, con independencia de que suban o bajen los mercados. Revisión trimestral y rebalanceo de carteras para optimizar la *asset allocation* y volver a perfilar niveles de tolerancia al riesgo y horizonte temporal si las condiciones cambian. Muy aburrido, poco excitante, pero esto es lo que de verdad funciona.

Además, está demostrado matemáticamente que, a un horizonte temporal concreto y para un nivel de volatilidad determinado, tengo el 90 por ciento de posibilidades de conseguir una rentabilidad objetiva. Y también que la inversión sistemática es mucho más eficiente que cualquier otra modalidad de inversión. Y, por supuesto, que adivinar cuándo hay que estar o no en el mercado no funciona.

¿Por qué nos empeñamos en hacer lo contrario?

Porque al sistema, y a la industria en general, les interesa que lo creamos para así engordar sus comisiones de intermediación, asesoramiento y gestión. Les interesa que creamos que son capaces de adivinar cuándo estar en el mercado, que creamos que son capaces de añadir valor entrando y saliendo continuamente, que creamos que rotando las carteras generan rentabilidad, que creamos que las comisiones de gestión por supuestos fondos activos merecen la pena, que estemos preocupados por los mercados, que nos sintamos asfixiados y desorientados para que así nos abracemos a sus soluciones mágicas.

## Diez consejos para invertir y ponerte en marcha

Periódicamente, suele ser habitual leer grandes titulares en medios económicos especializados con consejos sobre cómo actuar con tus inversiones en verano, a principios de año, a finales, da igual la época. De hecho, un típico titular es siempre del estilo: «10 valores (que a veces se cambia por 10 fondos) para protegerse de las turbulencias este verano».

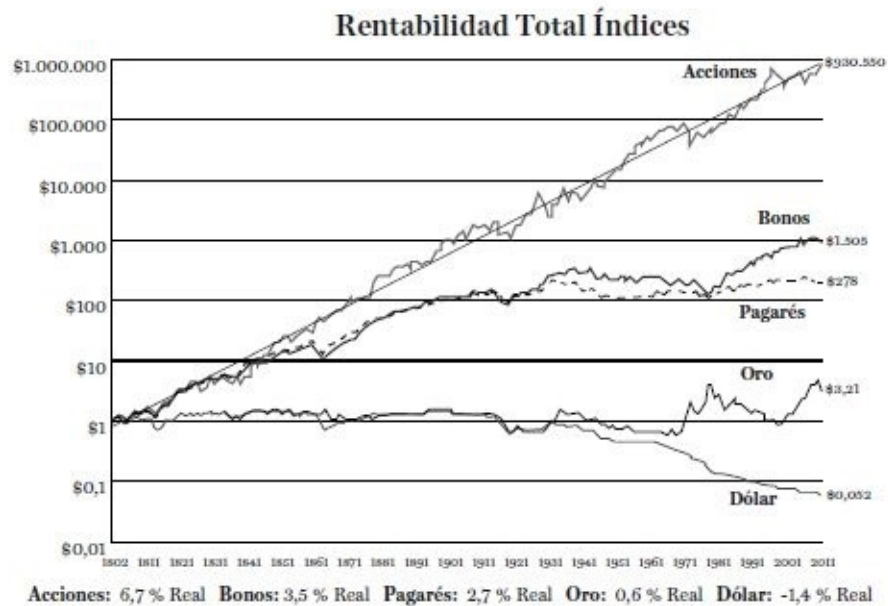
Y como no podía ser de otra forma, y para ir finalizando este anexo, voy también a tratar de explicar sucintamente el decálogo de un buen inversor, ¡y no sólo para el verano!

### **11.1. No hagas caso a los titulares de los medios**

No existen valores, ni fondos, ni ninguna clase de activo que te proteja de la evolución de los mercados en el corto plazo, y menos en un verano. Un ejercicio fascinante es guardarte esos titulares y ver la evolución de esos valores y fondos un tiempo después. Nadie sabe lo que va a pasar en los mercados, ni en el corto, ni en el medio, ni en el largo plazo. Lo único que sabemos es que en el largo plazo, el activo más rentable, y por ende más volátil, es la renta variable y ya sabes que si quieres rentabilidad, tienes que asumir esas variaciones en la valoración de tu cartera.

A continuación, podemos ver un gráfico de Jeremy Siegel en el que se observa la rentabilidad obtenida con una inversión de un dólar en diferentes tipos

de activos en términos reales entre 1802 y 2014; por eso te animo a que si tu horizonte temporal de inversión es el largo plazo, que por otro lado es como debería ser, te decidas por la diversificación de activos global a la que siempre hago referencia en fondos de renta variable.



*Fuente: Jeremy Siegel, Stocks for the Long Run.*

Otro punto muy importante es que tienes que dejar tu cartera de inversiones tranquila; no hagas movimientos una vez esté bien definida y armada, sólo cámbiala en función de la evolución de tu ciclo personal de vida y de tu nivel de aversión al riesgo, que no es otra cosa que tu nivel de ansiedad cuando se producen caídas en los mercados, con el consiguiente resultado de ver valores negativos en tu cartera.

Realmente, si quieres tener éxito en tu plan de inversión, te tienes que abstraer de todos los titulares de prensa que, para conseguir tu atención, te van a provocar depresión y miedo en los mercados bajistas y euforia sin sentido en los mercados alcistas.

Este consejo es muy similar al que verás a continuación de no hacer caso del ruido de los mercados, pero lo quiero recalcar para que entiendas que no tienes que hacer caso a esos estímulos externos, como bien dijo Viktor Frankl en su

obra *El hombre en busca de sentido*: «Entre el estímulo y la respuesta, siempre hay un espacio de libertad».

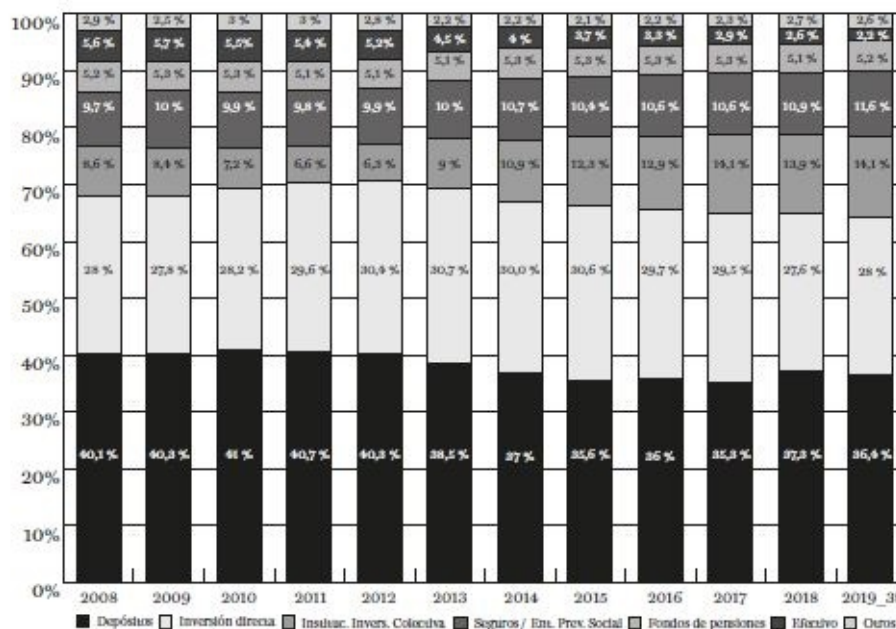
## **11.2. Revisa el dinero que tienes en depósitos y cuentas bancarias**

Actualmente, gran parte del ahorro financiero de las familias está «colocado» entre cuentas corrientes y depósitos a plazo, lo cual es simple y llanamente un despropósito. Es una muestra de la falta de cultura financiera que padecemos y del miedo congénito que sentimos al oír la palabra *inversión*. Haz números y piensa que el día que dejas ese dinero al 0,0 por ciento es un día que pierdes poder adquisitivo, contando con el efecto de la inflación.

Está bien que tengas algo de dinero para alguna contingencia, pero el resto de tus ahorros los tienes que empezar a movilizar, y cuanto antes lo hagas, mejor te irá. No te bloques por el miedo o por la ignorancia, tendrás que asumir que ese dinero que tienes invertido sufrirá vaivenes, pero al final conseguirás una rentabilidad y sobre todo conseguirás vencer al monstruo de la inflación.

En el gráfico que tienes a continuación verás que mayoritariamente las familias españolas siguen teniendo su dinero en depósitos bancarios, por las razones apuntadas anteriormente.

Distribución de los activos financieros de las familias españolas (%)



### 11.3. Independízate de tu banco para tus inversiones

Los bancos cumplen una importante labor en muchos aspectos de tu vida financiera, y nadie discute eso. Pero para gestionar tus inversiones no suelen ser la mejor opción, y no lo son porque su estructura de costes y su ADN (salvo contadas excepciones) están orientados a conseguir las máximas comisiones en los productos y servicios que te «aconsejan» para tus inversiones.

Con cuotas de mercado cercanas al 80 por ciento tanto en fondos de inversión como en fondos de pensiones, una amplia red de distribución, imagen de marca (a pesar de todos los vaivenes) y una amplia base de clientes, el sector bancario es el que ha ido imponiendo las reglas de juego (cosa por otro lado perfectamente legítima) en la distribución de los servicios de inversión. Con esto no quiero decir que la banca no pueda comercializar buenos fondos, tanto propios como de otras gestoras internacionales, pero normalmente los fondos más vendidos son los que menos rentabilidad dan, y si pides una oferta para que te gestionen tu cartera de fondos, sí o sí te van a meter fondos de su propia gestora. Haz la prueba. Por eso te aconsejo que aparte de preguntar en tu banco,

busques otras opciones para invertir tu dinero. Y, como ya sabes, esa cartera que estás construyendo o que vas a cambiar debe tener una proporción muy mayoritaria de fondos indexados o de gestión pasiva.

Si ya tienes fondos de inversión en algún banco, revísalos con algunas de las plataformas que te dan ese servicio digitalmente, con algún asesor financiero o con el propio asesor del banco, para que te explique las comisiones y las rentabilidades de dichos fondos. Seguramente te llevarás alguna sorpresa desagradable.

Como he repetido muchas veces, las comisiones son el gran cáncer de la rentabilidad. Deshazte del síndrome de Estocolmo bancario, o al menos intenta descubrir otras alternativas de inversión fuera del circuito bancario. Tu dinero te lo agradecerá.

## **11.4. Olvida el ruido de los mercados**

También podíamos haberlo titulado como «el síndrome de Ulises atado al palo mayor» o «el *market timing* no funciona»: sesudos informes de brókeres, bancos, analistas, gestoras de fondos y ahora blogueros y tuiteros tratando de explicar cómo, cuándo y dónde invertir o si hay que entrar o salir de los mercados, asesores y gestores moviendo continuamente las carteras, y así un largo etcétera, son moneda corriente en la industria.

Es la única manera que tiene la industria de justificar sus comisiones, hacernos creer que ellos sí saben cómo, cuándo y dónde invertir, pero lamentablemente muy pocos aciertan en el largo plazo y de manera consistente.

En Twitter es fascinante ver con los movimientos abruptos del mercado como miles de supuestos expertos nos aconsejan que es el momento de entrar en el mercado bursátil, de salir de él, de comprar, de vender, y al final se demuestra que nadie sabe nada sobre la evolución de los mercados.

Entiendo que es difícil abstraerse de todo el ruido que se genera en torno a la evolución de los mercados financieros y por eso este consejo es complementario al primero: no hagas caso a los titulares de prensa.



Lamentablemente, todos tenemos un vecino, amigo o cuñado que nos habla de que ha comprado alguna acción a tal precio y que ha multiplicado mínimo por dos, o que vio venir la caída del mercado y, claro, supo vender a tiempo, o al revés, que compró justo cuando el mercado estaba en su punto más bajo. No les hagas mucho caso; si es cierto, genial para ellos, pero la evidencia empírica demuestra que esos golpes de suerte no suelen ser muy comunes. Tú sigue con tu plan de inversión y olvida esos amables consejos, al igual que tienes que «pasar» de los titulares de prensa.

Todo ese ruido no sirve para otra cosa que no sea confundir y generar estrés para conseguir comisiones de intermediación, de gestión, para vender periódicos, para generar visitas en su blog o su página web. Tratar de adivinar cuándo estar o no en los mercados no sirve absolutamente para nada. En los mercados hay que estar y hay que asumir que para tener rentabilidad tienes que sufrir volatilidad (entendida como variación en los precios de los activos o fondos que componen tu cartera), la cual se combate con alguno de los consejos siguientes.

## 11.5. Compra el mundo

A pesar de que la industria está montada para hacernos creer dónde, cómo y cuándo invertir, la evidencia empírica demuestra que esto no es así. Año tras año, la rentabilidad según la clase de activo o zona geográfica cambia radicalmente y es imposible adivinar dónde invertir en cada momento, como vemos en el gráfico siguiente:



Uno de los ejercicios más fascinantes que puedes hacer es recopilar las previsiones de los analistas sobre la evolución de los mercados para el año siguiente, cosa que se hace a final de año, y luego contrastarlo con lo que realmente ha pasado.

¿Lo sensato? Tratar de replicar la evolución de la economía mundial y hacerlo mediante diferentes clases de activos, zonas geográficas y divisas. Y, sobre todo, que esa *asset allocation* (composición de activos de tu cartera de inversiones) sea global, la mantengas y no juegues a adivinador, entrando y

saliendo de los mercados o cambiando drásticamente la composición de la cartera, porque eso sólo provocará menos rentabilidad para tus carteras y mayores comisiones para tu intermediario.

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mat. primas 21,4%	Inmobiliarios 45,9%	Oro 31,8%	Efectivo 4,4%	Bonos alto rendimiento 62,0%	Oro 29,3%	Oro 11,1%	Inmobiliarios 32,2%
Oro 17,0%	Oro 23,8%	Mat. primas 16,2%	Oro 3,1%	Inmobiliarios 42,8%	Mat. primas 16,8%	Bonos con grado de inversión 5,2%	Bonos alto rendimiento 19,3%
Inmobiliarios 15,0%	Mercado de valores 20,7%	Mercado de valores 9,6%	Bonos con grado de inversión -4,7%	Mercado de valores 30,8%	Inmobiliarios 16,6%	Bonos alto rendimiento 2,6%	Mercado de valores 16,5%
Mercado de valores 10,0%	Bonos alto rendimiento 13,5%	Efectivo 5,4%	Bonos alto rendimiento -27,9%	Oro 27,1%	Bonos alto rendimiento 13,9%	Efectivo 0,3%	Bonos con grado de inversión 10,8%
Bonos con grado de inversión 3,2%	Efectivo 4,6%	Bonos alto rendimiento 3,1%	Mat. primas -35,6%	Mat. primas 18,9%	Mercado de valores 12,3%	Mercado de valores -5,0%	Oro 5,6%
Efectivo 2,6%	Bonos con grado de inversión 2,6%	Bonos con grado de inversión 2,6%	Mercado de valores -40,3%	Bonos con grado de inversión 16,3%	Bonos con grado de inversión 7,4%	Inmobiliarios -9,9%	Efectivo 0,6%
Bonos alto rendimiento 1,5%	Mat. primas 2,1%	Inmobiliarios -5,1%	Inmobiliarios -50%	Efectivo 1,3%	Efectivo 0,3%	Mat. primas -13,3%	Mat. primas -1,1%

*Fuente:* Schroders.

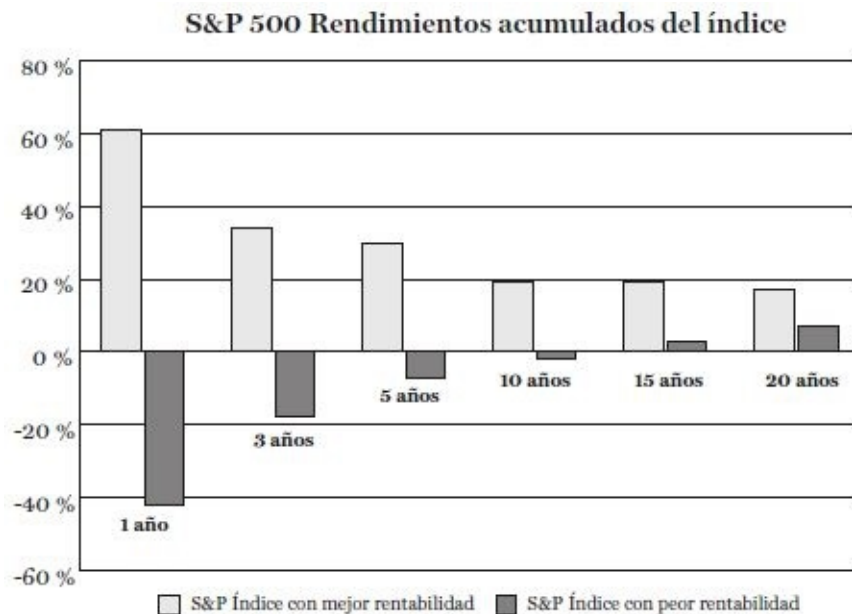
2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Mercado de valores 27,4%	Inmobiliarios 11,7%	Inmobiliarios 1,4%	Bonos alto rendimiento 14,8%	Mercado de valores 23,1%	Efectivo 1,7%	Mejor clase de activos de rendimiento    Por clase de activos de rendimiento
Bonos alto rendimiento 8,0%	Bonos con grado de inversión 7,8%	Efectivo 0,3%	Mat. primas 11,8%	Inmobiliarios 22,5%	Bonos con grado de inversión -1,7%	
Inmobiliarios 3,7%	Mercado de valores 5,5%	Bonos con grado de inversión -0,2%	Oro 9,0%	Oro 12,6%	Oro -1,7%	
Efectivo 0,3%	Efectivo 0,2%	Mercado de valores -0,3%	Mercado de valores 8,2%	Bonos alto rendimiento 10,2%	Bonos alto rendimiento -3,3%	
Bonos con grado de inversión 0,1%	Bonos alto rendimiento -0,1%	Bonos alto rendimiento -4,2%	Bonos con grado de inversión 5,7%	Bonos con grado de inversión 5,2%	Inmobiliarios -6,2%	
Mat. primas -9,5%	Oro -1,8%	Oro -10,4%	Inmobiliarios 2,5%	Mat. primas 1,7%	Mercado de valores -8,2%	
Oro -27,3%	Mat. primas -17,0%	Mat. primas -24,7%	Efectivo 0,6%	Efectivo 1,0%	Mat. primas -11,2%	

## 11.6. Oriéntate al largo plazo

En el corto plazo, las rentabilidades son absolutamente aleatorias. Entendemos por corto plazo menos de siete u ocho años. Éste es otro de los consejos difíciles de cumplir. En Finizens, por ejemplo, teníamos algún cliente que, a pesar de haber afirmado que su objetivo de inversión era el largo plazo, a los dos meses de ver cómo caía el valor de sus posiciones nos llamó muy alertado sobre tal hecho, pero nunca llegó a entender nuestras explicaciones.

Como se observa en el siguiente gráfico, cuanto más largo sea tu horizonte temporal, más seguridad tendrás de obtener rentabilidad. Vemos que en un año, la variabilidad entre el mejor resultado del índice S&P 500 (la Bolsa

estadounidense) y el peor es muy significativa, y que conforme alargas el plazo de inversión, a partir de quince años siempre tienes rentabilidad.



¿Tan difícil es de entender que para obtener rentabilidad tienes que «sufrir» algún revés por el camino? Ten paciencia, aguanta el tirón cuando vengan mal dadas y no te emociones cuando vengan bien dadas, sé constante y conseguirás tus objetivos de inversión sin ninguna duda. Es decir, si empiezas a invertir, por ejemplo, para tu jubilación, no te agobies si en el camino te afecta alguna crisis bursátil, que seguro que la habrá; tú sigue aportando dinero a tu cartera de manera constante. Es la única manera de conseguir tus objetivos. Invertir de esta manera no es en absoluto divertido, es como ver crecer la hierba, pero es tremendamente eficaz.

## 11.7. Haz aportaciones periódicas

Aunque hay estudios que indican que lo mejor es invertir de golpe, todo depende de tu nivel de aversión al riesgo. Sin embargo, para la generalidad de los inversores, es importante que acompañes esa inversión inicial con tu capacidad de ahorro y que mensualmente sigas aportando capital a tu cartera. Tu paciencia

y la magia del interés compuesto harán el resto. Pico y pala, pico y pala. Por eso la importancia de que entiendas, como ya hemos comentado, que la base de poder invertir es empezar con un consumo responsable y gastar menos de lo que ingresas, para que así puedas empezar a ahorrar y entonces dedicar parte de ese ahorro mensual a invertir en los mercados financieros con esa visión de largo plazo.

Con este tipo de aportaciones, la incertidumbre ligada a si has elegido un buen momento para entrar en el mercado disminuye por el simple hecho de hacerlo en diferentes momentos. Por ejemplo, si hacemos aportaciones periódicas durante doce meses, el precio de compra final será el promedio de los precios de compra de esas doce aportaciones y, por lo tanto, el resultado de tu inversión no estará condicionado por haber elegido un buen momento para entrar.

Otra de las ventajas de hacer aportaciones periódicas es que invertir se convierte en un hábito. Según dicen, los hábitos se constituyen cuando al menos llevas veintiún días haciendo algo, así que si lo haces así, reforzarás tu propensión a hacerlo ininterrumpidamente.

## **11.8. Compra en rebajas**

Ésta es la única industria donde no compramos cuando los precios caen. Aprovecha los momentos de depresión absoluta, de cataclismos bursátiles, de titulares de poner los pelos como escarpas para comprar barato e incrementar esa aportación mensual si puedes. No te preocupes, piensa que estás haciendo un «fondo de armario» a precios baratos y que los mercados se acaban recuperando siempre. Esto es de lo más difícil de cumplir y seguramente con que sigas aportando en estos momentos de cataclismo bastará. De ahí la importancia de hacer aportaciones periódicas mensualmente. Y, por supuesto, no huyas del mercado en los momentos de pánico, sería la peor decisión que puedas tomar.

## **11.9. Descubre los beneficios de la inversión pasiva**

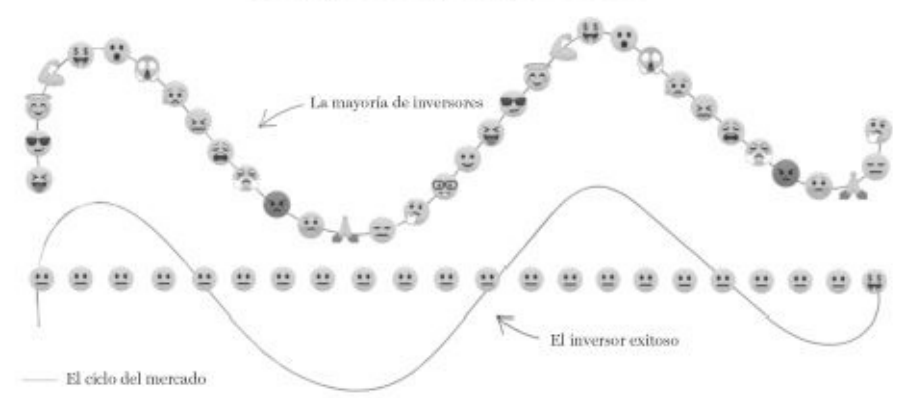
Estamos en una industria en la que está demostrado que menos del 15 por ciento de los gestores europeos baten sus índices y que los fondos más vendidos por las redes comerciales bancarias suelen ser los de peor rentabilidad, frente a las buenas rentabilidades que ofrece la inversión pasiva. En el caso del mercado español, sólo menos del 1 por ciento de los fondos están en inversión pasiva, frente al 20 por ciento en Europa y el 40 por ciento en Estados Unidos (a causa de que los bancos no quieren vender estos fondos porque no les proporcionan márgenes de ganancia).

Así pues, ¿no crees que merece la pena que gran parte de tu cartera la inviertas bajo la filosofía de la inversión pasiva? Hay vida más allá de los depósitos bancarios, de los fondos superventas, de *Value* y de los inmuebles.

## **11.10. Disfruta de la vida**

Sigue estos consejos y sonríele a la vida y a sus vaivenes, al igual que tienes que hacer con los vaivenes del mercado, pasa absolutamente de ellos. Es muy importante que no sigas su evolución y así cumplirás tus objetivos de inversión. Sé que es complicado abstraerse y no mirar diariamente tu cartera para comprobar su valor, pero eso no te va a servir absolutamente para nada. Tan sólo para sufrir las emociones de los emojis. Este método es muy aburrido, pero tremendamente eficaz. Para divertirte, no utilices los mercados, hay otras muchas cosas que hacer en esta vida.

Una guía emoji para invertir



Fuente: Balio.app

## Conclusiones

La idea de que no tienes que «sufrir» volatilidad para obtener rentabilidad ha funcionado muy bien durante mucho tiempo. Los altos tipos de interés permitían jugosas rentabilidades a los ahorradores sin correr ningún riesgo. Así es como se extendió la creencia de que basta con ahorrar sin riesgo y que invertir es sólo para gente experta en la evolución de los mercados financieros. Esto ha supuesto un magnífico caldo de cultivo para que las redes bancarias ajustasen su oferta a dichas creencias.

Los altos tipos de interés que históricamente hemos tenido han propiciado que los «ahorradores» españoles se decantasen mayoritariamente por depósitos a plazo, es decir, por dejar el dinero en el banco donde les garantizaban un tipo de interés al vencimiento de esos depósitos, sin riesgo ninguno, y el banco ganaba dinero como tradicionalmente han hecho toda la vida: por el diferencial de tipos entre lo que pagaban a sus depositantes y lo que cobraban a sus clientes por prestarles dinero.

Y aunque la evolución de los tipos de interés hace que esta manera de ahorrar/invertir no tenga ahora ningún sentido, vemos que el 40 por ciento de los activos financieros de las familias españolas sigue estando en esos depósitos, un activo que te va a generar pérdidas de poder adquisitivo con toda seguridad.

Las cuentas en este caso son muy sencillas: si la inflación esperada está en torno al 1,5 por ciento y lo que recibes por tus depósitos en el banco es 0 por



ciento, todos los años estás perdiendo el 1,5 por ciento de ese dinero que dejas en los depósitos bancarios. Es muy fácil de entender.

Es lógico que dejemos siempre una cantidad en liquidez como colchón ante cualquier imprevisto. La vida nos enseña que hay que estar cubierto ante posibles eventos «inesperados», pero aparte de esa cantidad «de seguridad», el resto de tu dinero tiene que estar invertido en los mercados financieros según «tu perfil de riesgo». Esta expresión que seguramente no entenderás designa simplemente tu capacidad de tolerar fluctuaciones en los precios de esa cartera de valores o fondos en los que inviertes. Es una de las grandes claves de la inversión y determinará en gran medida tu capacidad de obtener rentabilidad.

Para los más «arriesgados», los que estaban dispuestos a adentrarse en el mundo de la inversión, la banca empezó a comercializar lo que se denomina en el argot «productos parabancarios», fundamentalmente fondos de inversión y planes de pensiones, como vía para incrementar los ingresos de las redes bancarias mediante las comisiones que se cobran en estos servicios de inversión.

En España, un país con una fuerte implantación bancaria, actualmente más del 55 por ciento del volumen en fondos de inversiones y planes de pensiones están en manos de dichas redes bancarias. Si a ello le sumamos otro 35 por ciento en manos de gestoras internacionales que se distribuyen también a través de dichas redes bancarias, vemos que el 90 por ciento de estos productos se distribuyen por esa vía.

Es importante que entiendas que las redes bancarias, como cualquier red comercializadora, tenderán a vender aquellos productos que sean más rentables para ellos, que no tienen por qué ser necesariamente los que sean más adecuados para ti.

Hace ya bastantes años, aprovechando los altos tipos de interés de la época, el analfabetismo financiero de la sociedad española y la facilidad de las redes bancarias para vender cualquier clase de producto, nacieron los fondos garantizados y su segunda generación, denominados fondos de rentabilidad objetivo, productos que tuvieron, y tienen, un éxito descomunal. De hecho, es una de las cosas que más sorprende del mercado español de la gestión de activos, la descomunal proporción de estos tipos de fondos, cosa que no sucede en

ningún país de nuestro entorno. Nunca la palabra *garantizado* había sido tan rentable para las instituciones financieras y tan nefasta para los inversores.

Como he comentado en la introducción, ahorrar e invertir es para todos y sólo exige cierta disciplina y olvidarse de eso de que esto es sólo para los expertos. Aunque el tema central de este anexo es precisamente desmontar este paradigma, es importante empezar a entender que, dada la situación actual de los tipos de interés al 0 por ciento, ésa es precisamente la rentabilidad que vas a obtener por dejar tu dinero en el banco en depósitos.

Así es, el viejo paradigma de que se puede obtener rentabilidad sin riesgo ha desaparecido, es decir, para obtener rentabilidad, necesitas asumir «riesgo», y ese riesgo no es más que sufrir volatilidad, entendiendo como tal que la valoración de nuestros activos, ya sean fondos, acciones o bonos, va a sufrir variaciones, es decir, que su precio si los vendiéramos va a subir y bajar.

Ésa es la clave para empezar a entender lo que es invertir. Así pues, el latín *Si vis pacem, para bellum* («si quieres paz, prepárate para la guerra») se ha convertido ahora en «Si quieres rentabilidad, tendrás que asumir volatilidad». Mientras mayor sea la volatilidad, mayor será tu esperanza de rentabilidad. Ésa es la gran paradoja de los inversores, su absoluto malestar cuando ven que el valor de sus activos cae y no entender que esa caída es una magnífica oportunidad de compra y el camino imprescindible para obtener rentabilidad.

Por eso es tan importante que determines tu capacidad de asumir riesgos, para que tu nivel de tolerancia a esas fluctuaciones sea asumible y también para que entiendas que el mayor enemigo de tus inversiones eres tú mismo y esa poca disposición a sufrir fluctuaciones en el valor de tus activos.

Tienes que hacer como Ulises cuando ordenó a sus marineros que lo atasen al palo mayor para poder oír el canto de las sirenas sin sufrir la irremediable querencia por estrellarse. En los mercados financieros pasa exactamente igual: como estés todo el día pendiente y estresado por lo que hacen o dejan de hacer los mercados, te vas a estrellar exactamente igual. No hagas caso al ruido de los mercados y no trates de anticiparte a sus movimientos. En la inversión, lo mejor es no hacer nada, simplemente comprar el mundo mediante una cartera bien diversificada por clases de activos y zonas geográficas, tener visión de largo

plazo y hacer aportaciones siempre que puedas. Así de sencillo, así de aburrido, pero así de eficaz.

Espero que este pequeño anexo te haya servido para darte cuenta de que invertir es para todos y que tienes que tomar las riendas de tus finanzas personales, que tienes que perder el miedo a lanzarte a invertir, que ese miedo sólo paraliza tu dinero.

**Si no sabes nada de inversiones y no te quieres meter en ninguna complicación, compra un fondo de renta variable global indexado y aporta sistemáticamente.**

**Si empieza a interesarte esto de invertir y quieres algo más de sofisticación, crea una cartera global diversificada por clases de activos y zonas geográficas sustentada exclusivamente en fondos indexados y aporta sistemáticamente.**

**Si tienes un patrimonio más importante y/o te gusta este mundo de la inversión, crea una cartera global diversificada por clases de activos y zonas geográficas sustentada mayoritariamente en fondos indexados, con algunas perlas de fondos de gestión activa que te ayuden a descorrelacionar la cartera, y aporta sistemáticamente.**

Si no te ves capaz de hacerlo tú solo, apoyado simplemente en plataformas de inversión o modelos de negocio digitales en el mundo de la gestión de finanzas, que ya existen a nuestra disposición, y prefieres el contacto físico con una persona real, también hay excelentes asesores financieros, tanto independientes como pertenecientes a entidades financieras, que te pueden ayudar. Pero, ojo, pregunta lo que te van a cobrar.

**Si te hablan de entrar y salir de los mercados, empieza a desconfiar de ellos.**

**Si no meten fondos indexados en la composición de tu cartera, desconfía también de ellos.**

**Si no te tranquilizan cuando los mercados están a la baja o frenan tu euforia en los mercados alcistas, desconfía de ellos.**

La labor de un asesor financiero no tiene que ser decirte cuándo entrar o salir de los mercados, sino ayudarte a planificar tu cartera de fondos o activos en

función de tus circunstancias personales, y acompañarte emocionalmente en las caídas de los mercados y frenarte en las euforias bursátiles.

Y ya sabes que estoy a tu disposición para ayudarte en todo lo que necesites.  
¿Tomamos un café?

*Invertir como nunca te han contado*  
Martín Huete Gómez

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 reproducir 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

© del diseño de la portada, Mario Arturo

© Martín Huete Gómez, 2021

© Centro de Libros PAPF, SLU., 2021  
Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero de 2021

ISBN: 978-84-234-3234-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Realización Planeta

**¡Encuentra aquí tu próxima  
lectura!**



**¡Síguenos en redes sociales!**

