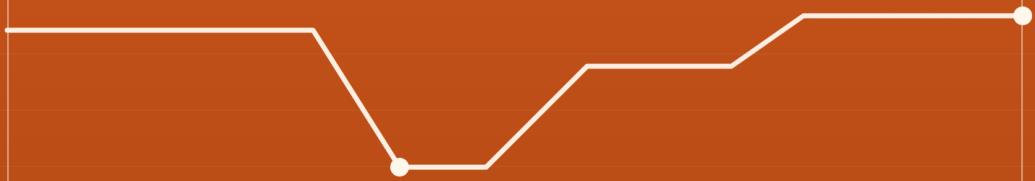
SEGUNDA EDICIÓN

El capital que queda

Una vida entre la pérdida, la cooperación y el renacimiento

AUTOBIOGRAFÍA · UNA HISTORIA REAL



ROBERTO BALBINO

PRIMER VOLUMEN

ROBERTO BALBINO

SEGUNDA EDICIÓN

El capital que queda

Una vida entre la pérdida, la cooperación y el renacimiento

AUTOBIOGRAFÍA · UNA HISTORIA REAL

ROBERTO BALBINO

Primer volumen

El capital que queda es la autobiografía de Roberto Balbino: el relato, en primera persona, de hechos reales de su vida, entrelazado con las reflexiones económicas, financieras y geopolíticas que el autor publica en sus propios canales. Es el libro del que descienden sus demás títulos.

Segunda edición, revisada y ampliada, noviembre de 2026. Primera edición: octubre de 2026.

Copyright © 2026 Roberto Balbino. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede reproducirse sin el consentimiento por escrito del autor, salvo breves citas con fines de reseña o de estudio.

Los recuerdos personales se presentan como testimonio del autor. Las personas involucradas en las controversias no se nombran: es una decisión del autor, que se explica en el texto. Los artículos y las publicaciones que se citan están fechados, con la indicación de la plataforma en la que aparecieron, para que el lector pueda distinguir lo que el autor pensaba en la época de los hechos de lo que escribió después.

Las notas finales recogen las fuentes y las direcciones web, legibles también en papel. Las citas y las paráfrasis siguen atribuidas a sus respectivos autores. Los títulos de las obras y de las publicaciones se conservan en su idioma original; los pasajes citados en el relato se traducen al español cuando es necesario. Los ejemplos numéricos presentados expresamente como hipotéticos son del autor y no representan resultados históricos de inversión ni operaciones de clientes. Los datos reflejan la información disponible al 2 de noviembre de 2026.

Logotipo y monograma: Roberto Balbino. Tipografías: Lora y Poppins, utilizadas con licencia SIL Open Font License.

Esta es la edición española. El original italiano (*Il capitale che resta*) y la edición inglesa (*The Capital That Remains*) han sido preparados por el autor a partir del mismo texto.

fintechscb.com

A *mi Madre y a mi Hermano Marco*,

que me mantuvieron en pie

cuando ya no tenía nada que mostrar

salvo la voluntad de levantarme.

A *mis hijas Sofia y Alessandra*,

que son el motivo.

A *mi Padre.*

Para siempre.

Nota a la segunda edición

La primera edición de este libro salió en octubre. Pocas semanas después comprendí que no estaba terminado.

No porque contuviera errores que esconder: lo que allí estaba escrito permanece, en lo sustancial, también en estas páginas, y donde he corregido, he corregido una imprecisión. Estaba incompleto de otra manera. Había contado mi vida con el pudor de quien teme ocupar demasiado espacio, y había dejado que el análisis hablara en mi lugar precisamente allí donde la vida habría debido hablar por sí sola: la traición, el derrumbe de 2010, la ayuda de mi familia, la muerte de mi padre, mis hijas, el día en que empecé de nuevo a construir. Quienes me leyeron me lo dijeron con sencillez: querían saber más del hombre, no menos del economista.

Al mismo tiempo, seguí escribiendo. Entre finales de agosto y los primeros días de noviembre de 2026 publiqué en Substack casi doscientos artículos y en X cientos de intervenciones, y muchos de los textos escritos después del cierre de la primera edición iluminan mi historia mejor de lo que yo mismo había sabido hacerlo: qué le queda a un país cuando el mineral ya ha salido; por qué la factura de construir el futuro llega antes que los beneficios; qué le sucede a una empresa cuando su fundador es su único pilar; cómo el tiempo, por sí solo, no genera la capacidad de devolver una deuda. Eran reflexiones nacidas de mi experiencia, y tenían que volver a ella.

Había, por último, una carencia que tiene que ver con el oficio que ejerzo. Algunas conexiones entre lo que me ocurrió y lo que la economía sabe desde hace tiempo habían quedado implícitas o apenas esbozadas. Por qué un hombre que conocía las finanzas siguió invirtiendo en socios que lo estaban traicionando. Quién cobra primero cuando una empresa se hunde, y quién en último lugar. Cuánto cuesta, a lo largo de las décadas, perder el trabajo a los cuarenta años. Qué hace una familia cuando presta a quien no puede ofrecer garantías, y por qué las leyes de segunda oportunidad llegaron a Italia mucho después de mi 2010. Qué capital queda de verdad cuando el dinero se ha acabado. Son preguntas que la primera edición planteaba; esta intenta responderlas.

Esto es, pues, lo que encuentra quien ya ha leído la primera edición. Ocho capítulos nuevos, una introducción y una cronología que antes no existían. Las partes más personales reescritas y ampliadas, con el valor que entonces me faltó. Mis artículos y mis publicaciones citados con la fecha y la plataforma, para que cualquiera pueda ir a comprobarlos. Datos actualizados al 2 de noviembre de 2026. Una dedicatoria que debería haber escrito desde el primer momento.

Lo que no encuentra: recortes. No he quitado nada de lo que había dicho. He añadido lo que había callado.

Roberto Balbino
Miami, noviembre de 2026

Nota del autor

Esta es mi autobiografía. Una historia verdadera.

Soy Roberto Balbino, fundador y director ejecutivo de FINTECH SCB LLC. Mi actividad combina las finanzas internacionales, las finanzas empresariales y la gestión patrimonial, con un interés particular por las fuerzas económicas y geopolíticas que conectan Europa, Estados Unidos y América Latina.

Este es el relato de acontecimientos reales de mi vida, entrelazado con las reflexiones económicas, financieras y geopolíticas que he publicado en mis canales. Mi vida constituye el hilo narrativo. El análisis que la acompaña ofrece una mirada retrospectiva sobre experiencias cuyo significado sigo intentando comprender. De este libro descienden los demás que he escrito: es mi «libro madre», el que explica de dónde vienen las preguntas que planteo en otros lugares.

Los acontecimientos que relato son verificables y las personas involucradas podrían ser nombradas. Elijo omitir sus nombres. Es una decisión que nace del propósito de este libro, no del miedo. Escribo para dar testimonio de la capacidad de resistir y de renacer. Quiero mostrar qué significa caer, aceptar ayuda y volver a construir. Dar el papel de protagonistas a quienes me hicieron daño equivaldría a arrebatar estas páginas a la vida que tanto me costó recuperar.

Hay tres palabras que vuelven en este libro, y quiero decirlas desde ahora para que el lector las reconozca cuando lleguen. *Re-*

siliencia: la capacidad de absorber un golpe y seguir en pie, que no es un don del carácter sino una suma de recursos, muchos de los cuales no son nuestros. *Cooperación*: aquello que hace posible el primer paso después de la caída y que nunca es gratuito para quien lo ofrece. *Renovación*: el trabajo de volver a construir, que no devuelve lo que se ha perdido y, sin embargo, abre algo por lo que vale la pena vivir. Las aprendí en este orden, en carne propia, antes de encontrarlas en los libros.

La mejor venganza es levantarse, construir una vida mejor y convertirse en una persona mejor, dejando que los demás se enfrenten a su propia pobreza moral.

Este es el significado que quiero confiar a mi historia. No borra lo ocurrido. Determina lo que elijo hacer con lo que queda.

Roberto Balbino

Índice general

Introducción · La mesa 1

Parte I · El peso de un salario **6**

Capítulo 1 · El precio de un libro abierto 7

Capítulo 2 · Aprender a responder de las decisiones 19

Capítulo 3 · Las horas que no se pueden devolver 33

Parte II · El año de las posibilidades **42**

Capítulo 4 · Un mundo ya conectado 43

Capítulo 5 · Lo que puse en juego 56

Parte III · La traición **66**

Capítulo 6 · La reputación detrás de la promesa 67

Capítulo 7 · Los rostros detrás de los documentos 77

Capítulo 8 · El precio de la confianza 84

Capítulo 9 · Por qué no me detuve 92

Capítulo 10 · Lo que la confianza debe poder sostener 99

Parte IV · 2010: el precio de la caída **107**

Capítulo 11 · Cuando la crisis externa entró en mi vida 108

Capítulo 12 · El límite de la resistencia 121

Capítulo 13 · Quién paga primero 130

Capítulo 14 · El precio de la espera 136

Capítulo 15 · La distancia entre el saber y un vencimiento 142

Capítulo 16 · Las cicatrices 149

Parte V · La familia: el primer paso **155**
Capítulo 17 · Recibir ayuda 156
Capítulo 18 · El trabajo de quedarse al lado de alguien 164
Capítulo 19 · La familia como prestamista de última instancia . . 170
Capítulo 20 · Un círculo más amplio de responsabilidad 177
Capítulo 21 · Cooperación sin ingenuidad 189

Parte VI · Un continente por comprender **194**
Capítulo 22 · Aprender de nuevo a escuchar 195
Capítulo 23 · La elección al alcance de la mano 209
Capítulo 24 · La moneda de la memoria 218
Capítulo 25 · Cuánto cuesta una promesa 225
Capítulo 26 · El profesional en que podía convertirme 236

Parte VII · 2020: la ausencia de mi padre **254**
Capítulo 27 · Lo que ningún renacimiento devuelve 255
Capítulo 28 · El trabajo que ningún balance registra 265

Parte VIII · Dos hijas, un futuro **271**
Capítulo 29 · Una vida enteramente suya 272
Capítulo 30 · La fuerza de una pequeña presencia 278
Capítulo 31 · Lo que espero que lleven consigo 283
Capítulo 32 · La generación que lo hizo todo bien 288

Parte IX · 2022: reconstruir la confianza **292**
Capítulo 33 · Volver a empezar con personas distintas 293
Capítulo 34 · La arquitectura de un segundo comienzo 303
Capítulo 35 · Proteger lo que no supe proteger 309
Capítulo 36 · De la red al modelo 318
Capítulo 37 · ¿Para quién será el nuevo valor? 327
Capítulo 38 · El pasado no es dueño del futuro 342

Parte X · El capital que queda 347
Capítulo 39 · Escribir en público 348
Capítulo 40 · Lo que puedo transmitir 354

Parte XI · Las preguntas que quedan: los recursos de un nuevo comienzo 358
Capítulo 41 · La persona que hace posible la recuperación 359
Capítulo 42 · El precio de entrada 369
Capítulo 43 · Quien entra antes de que se abra la puerta 380

Parte XII · La cooperación y el poder de actuar 391
Capítulo 44 · Una soberanía que se pueda ejercer 392
Capítulo 45 · El país detrás de la operación financiera 404
Capítulo 46 · Un shock tiene destinatario 413
Capítulo 47 · El préstamo escondido en una promesa 423
Capítulo 48 · Cuando la moneda no es la institución 434

Parte XIII · Una renovación en la que valga la pena vivir 446
Capítulo 49 · El rendimiento que hay que compartir 447
Capítulo 50 · El espacio en el que elegimos 459
Capítulo 51 · El trabajo dentro de la promesa 470
Capítulo 52 · La disciplina de cambiar de opinión 482
Capítulo 53 · Lo que elijo llevar conmigo 494

Cronología 504
Notas y fuentes 506
El autor 550
Del mismo autor 552

Introducción · La mesa

Hay una mesa que atraviesa toda mi vida, y lo que hay sobre ella cambia con cada estación.

La primera que recuerdo es la de un hogar obrero de Italia, a finales de los años sesenta. Sobre ella estaba el mes: el sobre del sueldo, las cuentas que había que cuadrar, las cosas que se podían comprar y las que tendrían que esperar. No era una mesa triste. Era una mesa precisa. El dinero tenía una sustancia exacta, porque representaba horas de trabajo de personas que volvían a casa cansadas, y una renuncia podía ser una forma de amor: alguien aplazaba algo para que otro tuviera una oportunidad. Allí aprendí lo que vale un sueldo mucho antes de aprender a leer un balance.

Luego la mesa se llenó de libros. Terminados los estudios secundarios, empecé a trabajar en IBM en un puesto administrativo y por las noches estudiaba economía en Milán, pagándome la universidad con mi trabajo. Sobre la misma superficie estaban los papeles de la oficina y un manual abierto, con la página que había que releer porque el cansancio había hecho correr las palabras sin retenerlas. Cada jornada contenía dos vidas, y yo intentaba mantenerlas unidas, convencido de que aquel esfuerzo me estaba llevando a alguna parte. Me llevó, en efecto, lejos: Vodafone, Fastweb, Colt Telecom; Londres, Nueva York, Berlín; un máster en la Bocconi en 2003, mientras mi carrera avanzaba de-

prisa. A la mesa llegaron los balances de multinacionales, las previsiones, las decisiones de las que tenía que responder.

En 2005 cambió de nuevo. Me establecí por mi cuenta, con socios a los que estimaba, en un mundo que parecía dar la razón a quien actuaba. Sobre la mesa estaban los contratos, los acuerdos, las participaciones en sociedades que creía mías. En esos papeles había puesto las ganancias de veinte años, las opciones sobre acciones, las inversiones, la reputación y las esperanzas. Cuando la mesa se vació, en 2010, no quedó nada que guardar: las participaciones que había pagado no me habían sido transferidas, los fondos habían salido de las sociedades, las promesas no se habían cumplido, y las personas que las habían hecho conocían a mi familia. En 2010 se derrumbó todo. Lo perdí todo.

En los meses siguientes la mesa volvió a ser la de mi infancia, pero sin la dignidad de entonces. Sobre ella estaban las cuentas que no alcanzaban, las necesidades que había que aplazar, los papeles de los abogados, la vergüenza. Y las compras de la casa, pagadas por mi familia. Sin los míos no sé cómo habría atravesado aquel período, y este libro existe también para decirlo sin adornos: ningún renacimiento es una empresa individual.

Más tarde, sobre aquella mesa, en otro continente, había una hoja en la que intentaba explicar un problema financiero a una persona que pedía ayuda: un ahorrador argentino que guardaba los dólares en casa porque en 2001 había visto cerrar los bancos, una familia que quería entender qué era realmente un bono y cuánto costaba una promesa de pago. América Latina me enseñó de nuevo a escuchar y me devolvió un oficio. En 2020, mientras el mundo se detenía, murió mi padre, y en la mesa quedó una silla vacía que ningún renacimiento puede llenar. En 2022, con personas a las que había aprendido a conocer a lo largo de los años, fundé FINTECH SCB, con sedes en Miami, Nueva York, Milán y

Buenos Aires. Hoy, en esa mesa, hay lugar para el trabajo de mi hija mayor y para un dibujo de la pequeña, que tiene cinco años y goza de plena salud después de un comienzo difícil.

Este libro sigue esa mesa. Cuenta una vida verdadera: la mía. No es un tratado ni un manual, aunque quien lo lea encontrará en él mucha economía. La economía está ahí porque es el lenguaje con el que aprendí a comprender lo que me ocurrió. Cuando escribo *liquidez*, pienso en el tiempo que una persona puede permitirse antes del próximo vencimiento. Cuando escribo *confianza*, pienso en lo que cuesta reconstruirla cuando se ha traicionado una promesa. Cuando escribo *capital*, pienso en lo que queda cuando el dinero se ha acabado.

Tres preguntas

He organizado el relato en torno a tres preguntas, que son también las tres palabras de la Nota anterior.

La primera se refiere a la resiliencia: ¿qué le queda a una persona cuando se derrumba todo lo que había construido? La respuesta fácil habla de carácter. La respuesta verdadera habla de recursos: conocimientos, tiempo, relaciones, instituciones, y del orden en que se consumen. Un hombre puede saberlo todo de finanzas y descubrir que ese saber no se gasta en el supermercado. Puede tener razón en una controversia y no tener el dinero para hacerla valer. Puede poseer una empresa y no controlarla. El derrumbe me enseñó a distinguir lo que se posee de lo que se puede usar, y a preguntarme siempre, ante cada recurso, para quién está disponible, en qué condiciones y en qué momento.

La segunda se refiere a la cooperación: ¿quién hace posible el primer paso? En mi caso, la familia; luego, personas que conocí en otro continente; después, socios cuya conducta había aprendido a conocer antes que sus capacidades. La cooperación no es un sentimiento. Tiene costos para quien la ofrece, incentivos

que puede distorsionar, condiciones que la vuelven liberadora o asfixiante. Aprendí a reconocerla en las familias y luego en las relaciones entre Estados, y a desconfiar de las declaraciones conjuntas que no dicen quién debe moverse primero ni qué ocurre cuando alguien no cumple su compromiso.

La tercera se refiere a la renovación: ¿a quién irá el valor de un nuevo comienzo? Vale para un hombre que vuelve a empezar a los cuarenta y tres años sin capital, y vale para una economía que entra en una nueva ola tecnológica. El auge de la inteligencia artificial, que sigo como analista, me interesa también por una razón personal: sé lo que significa creer en un proyecto y descubrir que la fe no protege el capital. Me pregunto, por tanto, quién recogerá el valor cuando la inteligencia se vuelva más barata, y qué debe hacer quien no posee los factores de producción para no acabar, una vez más, al final de la fila.

Cómo está hecho este libro

Las diez primeras partes siguen mi vida en orden cronológico: los orígenes y el trabajo, 2005, la traición, 2010, la familia, América Latina, 2020, mis hijas, 2022, lo que puedo transmitir. Las tres últimas reúnen las preguntas que esa vida deja abiertas y que he seguido examinando en público: los recursos de un nuevo comienzo, la cooperación y el poder de actuar, la renovación. En cada capítulo el hecho va antes que el concepto, y el concepto antes que la cita. Cuando remito a uno de mis artículos o de mis publicaciones, indico en el texto su fecha y su plataforma, para que el lector sepa que esas palabras se escribieron en 2026 y no en la época de los hechos: me ayudan a interpretar la experiencia, no prueban que yo ya tuviera la fórmula mientras la vivía. Las fuentes de los datos están en las notas, con las direcciones legibles en papel.

Dos advertencias. Las personas que me hirieron no tienen nombre en estas páginas: la decisión es mía y la explico más adelante. Y no cuento el dolor para convertirlo en una lección. Habría preferido no perder lo que perdí. La capacidad de levantarme no hace justo lo que sufrí; me permite seguir adelante.

Lo demás es la historia. Empieza por un salario.

PARTE I

El peso de un salario

CAPÍTULO 1

El precio de un libro abierto

Antes de aprender a leer un balance, había aprendido cuánto valía un sueldo.

Nací en 1967, en una familia obrera. En nuestra casa el dinero tenía una sustancia precisa. Era el tiempo pasado en el trabajo, las cosas que podíamos permitirnos y las que tendrían que esperar. No era una medida abstracta del éxito y nadie lo trataba como tal. Mantenía la casa en pie y nos permitía llegar al mes siguiente con una tranquilidad razonable. Mucho antes de encontrarme con la economía en los libros, había conocido su sustancia en aquella vida corriente, hecha de sobres de paga y de cuentas llevadas de memoria.

En una familia obrera, el trabajo vuelve a casa junto con las personas que lo hacen. Se nota en su cansancio, en la necesidad de descanso, en la atención con que se sopesa una compra. Recuerdo sobre todo esa atención: un gasto discutido por la noche, un precio comparado con otro, la paciencia de quien sabe que ciertas cosas se compran una sola vez y tienen que durar. Crecí dentro de ese cuidado. Los deseos tenían derecho a existir, pero debían encontrar sitio entre las necesidades. Aprendí pronto que una renuncia podía ser una forma de amor: alguien aplazaba algo para que otro pudiera tener una oportunidad. No se decía. Se hacía.

Las cifras que encontré más tarde en la vida profesional parecían a veces haber perdido ese vínculo. Un costo aparecía en una columna, una variación se expresaba en porcentaje, una explicación se comprimía en pocas palabras. Esa síntesis era necesaria: nadie podría dirigir una organización contando cada vida tocada por cada gasto. Y, sin embargo, algo se perdía cuando el relato abreviado se convertía en el único relato. Detrás de un sueldo había una familia que tomaba decisiones sobre la semana siguiente. Detrás de un ahorro podía haber una oportunidad aplazada durante años. La exactitud de la cifra no dispensaba a nadie del esfuerzo de comprender sus consecuencias.

Hoy reconozco esa diferencia sin pretender haberla formulado de niño. Entonces conocía la experiencia antes de conocer su vocabulario. Había posibilidades que dependían del dinero, y había cosas de las personas que lo ganaban que el dinero no podía explicar. De adulto me ocurrió atribuir a la posición financiera de una persona un significado demasiado amplio: una carrera de éxito parecía confirmar su criterio, su disciplina, incluso su carácter. Mis orígenes contenían una advertencia contra esa confusión. La dignidad que había conocido en casa existía antes de que nadie pudiera asignar un valor considerable a nuestros bienes.

Un sueldo y un patrimonio ofrecen protecciones distintas. El ingreso garantiza continuidad mientras dura el trabajo. Una reserva deja un margen cuando esa continuidad se interrumpe. Ninguno de los dos es una garantía absoluta: una reserva se agota, un ingreso puede no seguir el ritmo de los gastos esenciales. Responden, sin embargo, a preguntas distintas. La primera es qué puedo pagar este mes; la segunda, qué podría seguir pagando si el ingreso del mes próximo no llegara. Tendría que vivir todavía mucho antes de aceptar del todo lo peligroso que

era responder a la segunda pregunta con la seguridad que tenía sobre la primera.

Hay también una diferencia entre la cantidad de dinero que recibe una persona y el número de decisiones que ese dinero todavía le permite tomar. Dos familias con el mismo ingreso se enfrentan a alquileres, responsabilidades de cuidado, deudas y posibilidades de apoyo distintas. Una comparación que se detiene en el sueldo no capta el margen efectivo dentro del cual transcurre una vida. Es aritmética antes de convertirse en opinión política: una obligación ya ha comprometido una parte del ingreso antes de que quien lo recibe haya elegido ninguna otra cosa.

Volví sobre este punto muchos años después, el 8 de septiembre de 2026, en un artículo publicado en Substack con el título «We Are Richer Than Our Parents. So Why Do We Feel Poorer?». Partía de una paradoja que cualquiera de mi edad reconoce. Nuestras casas contienen una tecnología que ningún multimillonario habría podido comprar en 1985 y, sin embargo, a un treintañero de Milán o de Madrid le cuesta sentirse privilegiado frente a sus padres a la misma edad. Escribía que «we have become extraordinarily rich in products and surprisingly poor in economic certainty»: extraordinariamente ricos en productos, sorprendentemente pobres en certezas económicas. El televisor se ha vuelto más grande y más barato. La habitación en la que se mira, no. En la Unión Europea, según los datos de la Comisión Europea que citaba, los precios de la vivienda subieron un 53 % entre 2010 y 2024, y en 2024 los hogares destinaban a la vivienda, en promedio, el 19 % de su ingreso disponible, una proporción que ascendía al 37 % para quienes ganaban menos del 60 % del ingreso mediano de su país. En el mismo artículo recordaba un dato de la OCDE: en el primer trimestre de 2026, en alrededor de un tercio de los países examinados, los salarios reales todavía no

habían recuperado el nivel de principios de 2021, e Italia figuraba entre los países en los que seguían más de un 2 % por debajo.[1]

El ejemplo que usaba era elemental. Un joven profesional con un sueldo respetable puede parecer más rico de lo que era su padre a la misma edad. Pero el padre, a los treinta años, compraba un apartamento; el hijo, a los treinta y cinco, todavía paga alquiler. El padre acumulaba un bien que se revalorizaba mientras amortizaba una hipoteca; el hijo entrega cada mes una parte considerable de su salario a alguien que ya posee ese bien. «Ownership changes the trajectory of wealth», escribía: la propiedad cambia la trayectoria de la riqueza. Dos personas con el mismo ingreso disponible viven vidas económicas radicalmente distintas si una es dueña de su casa y la otra la alquila. Era la diferencia que había aprendido de niño sin saber nombrarla, entre lo que llega cada mes y lo que queda.

En la casa donde crecí, el mes se cerraba y volvía a empezar. No había un patrimonio que hacer crecer; había un ingreso que tenía que alcanzar. No quiero idealizar el tener poco. Las estrecheces enseñan a prestar atención, pero absorben energía mental y cierran posibilidades. Y no quiero convertir el mundo de mis padres en una cómoda contraposición moral al mundo en el que iba a entrar: el trabajo podía ser agotador, las ambiciones podían verse defraudadas y la prudencia no lo volvía todo fácil. De aquel comienzo llevo conmigo algo más preciso: la sensibilidad hacia el esfuerzo escondido dentro de sumas aparentemente corrientes y hacia las consecuencias humanas de tratar ese esfuerzo a la ligera.

Cuando hoy hablo de poder adquisitivo, de incertidumbre o de inclusión financiera, uno de los lugares desde los que hablo es este. La conexión es retrospectiva. El niño no poseía las categorías del analista. El analista, sin embargo, debería seguir respondiendo ante el niño que había aprendido que una decisión

económica era algo con lo que una familia tenía que convivir incluso cuando la explicación ya había terminado.

Mi carrera empezó desde cero. No tenía capital familiar que invertir, un negocio que heredar, alguien que me hiciera entrar en las empresas por una puerta reservada. Ningún vínculo familiar me consiguió un empleo. Para pagarme la universidad tenía que trabajar; para avanzar tenía que aprender a hacer algo que antes no sabía hacer, y demostrar que era capaz.

En la casa de la que venía había aprendido el valor del trabajo. El camino en el mundo de la empresa, en cambio, tenía que construírmelo yo solo. Al principio tenía el título de bachillerato, la voluntad de esforzarme y un hambre de conocimiento que ya no me ha abandonado. Quería estudiar. Para hacerlo, tenía que trabajar.

Después del bachillerato entré en IBM con un puesto administrativo. Era mi primer sueldo, y sabía exactamente cuánto valía, porque había visto durante años lo que costaba ganar uno. Empecé a ver una organización desde dentro: una organización en la que cada actividad, incluso la más menuda, parecía pertenecer a un diseño más amplio que alguien, en alguna parte, mantenía unido. Mientras tanto seguía con mis estudios universitarios en Milán, manteniéndome con el trabajo. Cada jornada contenía dos vidas: la de las responsabilidades profesionales y la de los exámenes, de los libros que seguían abiertos cuando el cansancio aconsejaba cerrarlos. Las sostenía juntas como podía, convencido de que aquel esfuerzo me estaba llevando a alguna parte.

De aquellos años me queda una imagen sencilla. Una mesa. A un lado, los papeles del trabajo; al otro, un manual universitario todavía abierto, la lámpara encendida cuando a mi alrededor todo callaba. La misma página que había que releer, porque el cansancio había dejado pasar las palabras sin retener su signi-

ficado: el dedo que vuelve al principio del párrafo, el lápiz que subraya más para mantenerse despierto que para entender. Más allá de aquella habitación la vida seguía, con las veladas que los demás tenían y yo no. Hora tras hora intentaba ganarme la posibilidad de tomar parte en ella de otra manera.

Aquella formación tenía dos costos. Uno era visible en lo que tenía que pagar. El otro consistía en horas que no podían gastarse dos veces. La economía da un nombre a este segundo costo, costo de oportunidad, pero el nombre no hace más fácil la elección. Una hora pasada sobre el manual era una hora robada al descanso. Una hora ganada en el trabajo financiaba el estudio y, al mismo tiempo, dejaba menos fuerzas para estudiar. Las dos actividades se sostenían y se hacían la competencia. La celebración del sacrificio no describe del todo aquel equilibrio; tampoco lo hace el simple cálculo de la matrícula universitaria.

El concepto de capital humano ofrece una manera de entenderlo. En la tradición económica asociada a los nombres de Theodore Schultz y Gary Becker, la educación y la formación son inversiones que modifican lo que una persona es capaz de hacer y de ganar. El análisis de Becker reconocía también beneficios que van más allá del ingreso, así como el costo del tiempo dedicado al aprendizaje.[2] Es un marco útil para mirar las decisiones que tomé. No es la valoración completa de una persona, y no promete que cada hora de estudio produzca un rendimiento financiero previsible.

Para mí, su implicación más importante aparece cuando comparo lo que se puede poseer con lo que se sabe poner en práctica. Un título se añade a un currículum. La comprensión tiene que sostenerse frente a una pregunta desconocida. El primero ayuda a entrar en una sala; la segunda permite aportar algo una vez dentro. Ambos cuentan. No menospreciaría la educación formal después de haber luchado tanto por obtenerla. Pero no podía

pedirle al certificado que hiciera el trabajo que tenía que venir después.

Esta diferencia impide también un error consolador. Se dice que a quien pierde su patrimonio le queda al menos la formación. Es verdad, y lo digo con conocimiento de causa. Pero una formación no se convierte por sí sola en el dinero que se necesita: hacen falta una tarea para la que sea útil, alguien dispuesto a encomendarla y condiciones en las que llevarla a cabo. Una capacidad y una oportunidad son cosas distintas. Es posible poseer la primera y no tener la segunda. Esa distancia forma parte de todo relato honesto de lo que el saber puede preservar.

Una habilidad también puede perder utilidad si el mundo cambia a su alrededor. La experiencia no exime a nadie de volver a aprender. A veces hace más difícil el aprendizaje, porque un método que antes funcionaba ha adquirido la autoridad emocional del éxito, y ponerlo en duda parece una forma de deslealtad. La disciplina que buscaba en la formación, por tanto, no era la acumulación de respuestas. Era la capacidad de darme cuenta de cuándo una respuesta tenía que reconsiderarse.

El informe del Banco Mundial sobre la educación de 2018 trazaba una frontera que parece sencilla hasta que las instituciones tienen que traducirla en hechos: asistir y aprender no son lo mismo. Su argumento central llamaba la atención sobre lo que los estudiantes adquieren realmente, sobre las condiciones de la enseñanza y sobre los incentivos de los sistemas educativos.[3] Ese informe se refiere a un campo mucho más amplio que mi experiencia universitaria, y no establezco comparaciones numéricas entre ambas cosas. Extraigo de él una pregunta que sigue siendo útil durante toda la vida laboral: qué consigo entender o hacer hoy que antes no conseguía entender o hacer.

Es una pregunta menos halagadora que contar los cursos completados. Deja al descubierto las lagunas. Pero convierte la

educación en algo que se sigue practicando, en lugar de algo que se concluyó de una vez por todas. En mi caso era importante, porque las responsabilidades profesionales cambiaban a cada paso: la precisión en una tarea no me preparaba automáticamente para todas las del nivel superior, y cada ascenso exigía descubrir lo que todavía no sabía.

Muchos años después, el 17 de septiembre de 2026, dediqué a este punto un artículo en Substack: «The Real Inequality Ranking: Where the Economic Gap Hurts Most». Sostenía que la desigualdad no es un solo número y que el índice de Gini, por útil que sea, no dice nada sobre el precio de un apartamento, sobre el poder adquisitivo de un sueldo ni sobre la posibilidad de que el hijo de una familia de bajos ingresos llegue a obtener un título universitario. Los datos que citaba sobre Italia eran los de la OCDE. En 2025, solo el 31,1 % de los italianos de entre veinticinco y treinta y cuatro años tenía un título de educación terciaria, frente al 52,5 % de España y el 67,7 % de Canadá. Entre los jóvenes adultos italianos con al menos un progenitor con título universitario, el 63 % obtiene a su vez un título; entre aquellos cuyos padres no terminaron la secundaria superior, la proporción baja al 15 %. Cuarenta y ocho puntos de diferencia, frente a una media de la OCDE de cuarenta y cuatro.[4] No sé en qué fila de esa tabla me habría colocado un estadístico. Sé que en mi familia nadie había podido abrirme una puerta en la universidad y que cada examen lo pagué con horas de trabajo. Cuando concluía que clasificaría los sistemas económicos «according to how difficult it is for somebody born without wealth to build it», según lo difícil que le resulta construir riqueza a quien nace sin ella, hablaba de una dificultad que había medido examen a examen. En el mismo artículo escribía que «Wealth is what remains after decades»: la riqueza es lo que queda al cabo