

2023, un buen año

Decíamos el año pasado que el 20 había sido un mal año, que el 21 había sido el año de la lluvia tecnológica y que el 22 era un año de transición. Pues bien, el 23 ha sido, a nuestro juicio, un buen año.

Entendemos que es de justicia reconocer que el ejercicio 2023 del BBVA ha sido muy bueno en términos de la última línea de la cuenta de resultados, y por ello es preceptivo felicitar a todos los que lo han hecho posible, desde el Presidente, al más modesto empleado del Banco.

BBVA ha ganado más de ocho mil millones de euros en 2023, un 26,1% más que hace un año y lo hace en todas las líneas de la cuenta de resultados.

Reiteramos por ello nuestra felicitación a todos los que lo han hecho posible y esperamos poder decir lo mismo en los próximos ejercicios.

Dicho esto, para nosotros, los miembros de la asociación Uniter, que tenemos la voluntad de ser accionistas de largo plazo, hay factores de la estrategia del grupo que nos preocupan y que ya en la anterior edición de esta revista hacíamos constar: y entre ellos nos preocupa el desbalance en el origen de los beneficios de grupo BBVA.

Así, algo más del 70 % de los beneficios de BBVA en 2023 se han obtenido en países sede de dos entidades filiales que combinan características geopolíticamente poco recomendables: tasas de inflación muy elevadas, cierta inestabilidad política y, en el caso de México, tensión en las relaciones diplomáticas entre los dos países.

Y en su virtud deberíamos ser capaces de equilibrar el origen de los beneficios, poniendo el acento en regiones bancarias más cercanas a lo que somos y queremos ser. No se trata en ningún caso de abandonar lo que tenemos, sino de buscar generación de beneficios en otras áreas menos conflictivas.

En otro orden de cosas, lamentamos tener que seguir asistiendo al inacabable tema del caso Cenynt, ese que involucra al BBVA y a alguno de sus altos directivos en una oscura trama de relaciones con funcionarios policiales corruptos. En las últimas semanas se ha producido una decisión judicial que pone fin a la discusión sobre la entrega de documentos, por lo que el Banco tendrá

que proceder a ello de manera inmediata. Suponemos que ello agilizará la marcha del proceso que, en cualquier caso, supone un grave problema reputacional para la entidad.

En cuanto a la marcha de la Asociación, tenemos la satisfacción de constatar que a lo largo de 2023 hemos conseguido cubrir uno de los objetivos centrales de Uniter: informar y entretener a sus asociados. En función de ello, hemos llevado a cabo 12 conferencias via Zoom sobre los más diversos temas: desde un cuadro macroeconómico a una excelente presentación sobre Polonia.

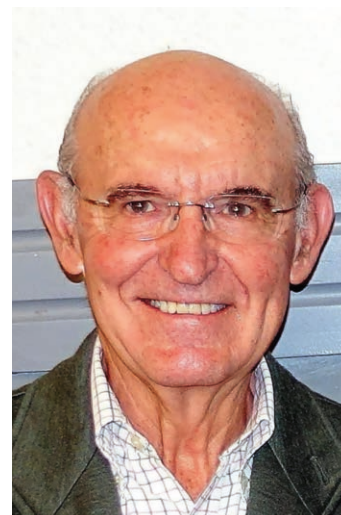
Esta actividad supone un punto central en el ejercicio de nuestra actividad, puesto que hemos conseguido que de aquel tiempo en el que las conferencias se celebraban en Madrid, la tecnología nos haya permitido que todos los asociados puedan seguir las cómodamente desde la butaca de su casa.

Otro punto importante de nuestra actividad como asociación, ha sido la gestión del tema de las aportaciones a la Mutualidades. Este proyecto, del que nos sentimos orgullosos, ha permitido que no menos de 300 compañeros hayan visto aceptadas sus reclamaciones a Hacienda. Para ello nos hemos apoyado en el despacho AS-CONSULT, al que agradecemos su dedicación y disponibilidad.

En este número de nuestra revista, hemos conseguido que el que fuera consejero-delegado del BBV, Pedro Luis Uriarte, aceptara ser el protagonista de la entrevista. Un hombre que estableció un antes y un después en la gestión del Banco y que a pesar de sus múltiples actividades ha encontrado tiempo para atendernos. Muchas gracias, Pedro Luis!!

Que el año 2024, del que ya ha transcurrido el primer trimestre, os sea propicio a vosotros, a vuestras familias y, obviamente, a nuestra Asociación.

Un cordial saludo. ■



SUMARIO

ENTREVISTA A...

- Pedro Luis Uriarte

TRIBUNA

- Los bancos españoles en 2023 y ante el ejercicio 2024
- La Calidad: ¿Elemento de supervivencia para las entidades financieras?
- Intervención en la Junta General del BBVA 2023

LA ASOCIACIÓN

- Memoria de actividades 2023

RELATO

- El Alto Tajo
- Homenaje al empleado desconocido

TESORERÍA

- Información económica de la asociación

NECROLÓGICAS

- Fallecidos en 2023

POESÍA

- Germán Echevarría

2024

Pedro Luis Uriarte

“Tenemos que estar muy satisfechos de lo que logramos en el BBV”

Presentar aquí a Pedro Luis Uriarte, no tiene ningún sentido. Todos conocemos bien a quién fue nuestro consejero delegado y vicepresidente hasta diciembre de 2001, y todos sabemos que siempre ha sido energía, energía en estado puro, y talento, y constancia. Y está claro que esa energía nunca abandonó a aquel licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Derecho por la Universidad de Deusto, que durante tantos años fue nuestro compañero.

Al dejar el Banco, Pedro Luis creó Economía, Empresa, Estrategia, una empresa de consultoría estratégica de la que es presidente ejecutivo.

También ha sido, en los últimos años, fundador y presidente de la asociación privada Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación, además de ejercer como consejero y asesor de varias empresas y cooperar en actividades universitarias y sociales. Energía, talento y constancia, con ochenta y un años cumplidos.

Pedro Luis, está cambiando el modelo de hacer Banca ¿Cómo ves su futuro, desaparecerá sustituida por los mercados de capitales en la gran empresa, y por Amazon, Google y compañía en las pymes y particulares?

Empezando con una bromita que seguro habréis oído, la Banca es el segundo oficio más antiguo de la historia de la Humanidad. Si asumimos eso como algo cierto, mi impresión es que no desaparecerá, sino que se transformará profundamente. Pero eso ha sido una constante en la vida de la Banca.

Cuando se fundó el Banco de Bilbao en 1857, la forma de hacer banca era totalmente distinta a la que hoy conocemos. Y ello no solamente desde una perspectiva tecnológica, sino de orientación de servicios, productos y mil temas más.

Yo empecé a trabajar en el sector financiero en 1973, en el Banco Industrial de Bilbao, una filial del Banco Bilbao. Uno de los grandes avances que en aquella lejana época aportaron los bancos industriales fue un producto financiero super innovador que se llamó “bonos de caja”, algo que ahora ya no existe... como tampoco existen los bancos industriales.

Pues bien, eso es lo que ocurrirá también en el futuro. Una Banca transformada, y con nuevos actores, seguirá siendo el segundo negocio más antiguo de la historia de la Humanidad, por los siglos de los siglos. Y no voy a añadir amén.

¿Hay calidad de servicio en la banca actual?

Comentaría algo parecido a lo anterior, es decir, que el concepto “calidad de servicio” ha cambiado. En la época en la que coincidimos en BBV y BBVA, la calidad de servicio era mucho más “personal”. Ahora tiene un componente tecnológico y digital que antes no tenía, por convicción de los gestores bancarios y por presión de los costes.

Por lo tanto, se ha deshumanizado, por decirlo de alguna forma y, eso a bastantes personas les gusta menos.

Y, además, se ha “alejado, porque hay muchas menos sucursales y las que siguen existiendo tienen menos personal. Esos dos factores, y la agobiante prioridad de reducir costes, creo que son los que inciden en la percepción que tienen bastantes clientes, sobre todo los minoristas de mayor edad, de que la calidad es peor que en épocas pasadas.

“La banca no desaparecerá, pero se transformará profundamente”

Entonces, ¿qué futuro nos espera como clientes?

Una forma de hacer banca muy diferente. Es obvio que la “deshumanización” que antes comentaba aumentará exponencialmente en los próximos años, tras la aplicación masiva de una nueva tecnología emergente que está llamada a cambiar muchísimas cosas y, entre ellas, nuestra vida y también la forma de hacer banca.

Me refiero, a la Inteligencia Artificial generativa. Se estima ya que al sector que más va a afectar va a ser al de la banca, dado el



“El sector bancario será el más afectado por la Inteligencia Artificial”

rante 5 años consecutivos. Todo un récord que merece la pena recordar:

¿Hay que darte la enhorabuena?

¿A mí sólo? ¡Por supuesto que no! Porque eso no lo hice sólo yo. Aquello no se trató de un solo de flauta, sino de la actuación de una magnífica orquesta, compuesta por un equipazo formado por personas fenomenales, muy cualificadas, tremendamente comprometidas, una cuestión decisiva, que supieron volcarse en la transformación del Banco, hasta conseguir hacer de un banco perdedor, pues así se nos calificaba en 1994, en el mejor banco del mundo, un título que nos adjudicó la revista Forbes americana, en 2001.

Muchas de esas personas forman hoy parte de Uniter y creo que es de justicia reiterarles mi felicitación y mi profundo agradecimiento.

Uno de los hitos de aquella época fue la gran aventura americana. En cinco años se compraron ocho bancos y cinco gestoras de fondos.

En efecto, parte de aquella generación inmensa de valor, además de por la brillante transformación del banco en España, vino de que supimos visualizar primero, y desarrollar con acierto después, lo que denominamos un proyecto rompedor de banco euro-latinoamericano.

Fuimos el primer banco internacional que supo ver la enorme oportunidad que existía en América Latina y en México. De hecho, en este último país fuimos también el primer banco internacional que consiguió controlar la mayoría del capital de un banco mexicano.

Eso, que entonces fue decisivo, lo ha seguido siendo después. Porque como consecuencia de las operaciones que hizo BBV en desarrollo de aquella estrategia tan innovadora, en el año 2023, más del 60% del beneficio del BBVA ha venido de las operaciones de adquisición que se hicieron entre 1994 y 2000.

Por lo tanto, alcanzar un valor de más de 45.000 millones en 2001, al que antes hacía referencia, no fue solamente un éxito momentáneo, sino que incluso la propia supervivencia del actual BBVA, a partir de la crisis de 2008, se ha fundamentado en las operaciones que aquel equipo de BBV supo hacer en su momento. Tenemos que estar super orgullosos por ello.

¿Qué opinas sobre la política de deshacerse de algunos de esos bancos?

Ni me corresponde, ni me parece correcto juzgar las actuaciones de otras personas. Pero vistas desde fuera y sin más datos que los publicados en medios, algunas decisiones me parecieron llamativas. A mí me hubiera costado deshacerme de los bancos en los que participábamos en Italia, Chile, etc. Singularmente, creo que nunca me hubiera ido de Brasil, porque personalmente estaba convencido de que ese proyecto euro-latinoamericano del que antes hablaba debería potenciarse con una presencia de mucha ▶

potencial que todavía ofrece para la automatización de muchas tareas.

Pues bien, ése es el primer paso de lo que está por venir, porque luego se acerca otro todavía más disruptivo, cuando se despliegue la llamada Inteligencia Artificial general, muchísimo más avanzada de la que hoy conocemos y cuyo alcance real todavía solo podemos intuir.

Veo, por lo tanto, un futuro muy distinto, con una banca muchísimo más robotizada.

Fuiste parte fundamental de la transformación total del Banco y de sus años de gloria. ¿Qué recuerdas de aquella época?

Recuerdo, en primer lugar, que fue gloriosa. Voy a dar un dato que quizá se nos ha olvidado. Cuando me nombraron consejero delegado, en septiembre de 1994, el Banco valía en bolsa 4.400 millones de euros, transformando pesetas a la moneda actual. Desde el año 1988, en el que se realizó la fusión entre Banco Bilbao y Banco Vizcaya para crear BBV, había perdido el 50% de su valor en Bolsa.

Pues bien, desde aquel 1994 hasta el 18 de diciembre de 2001 en el que me prejubilé, el valor en Bolsa ascendió hasta más de 45.000 millones de euros y la plantilla pasó de 22.000 personas a más de 100.000.

Fue una transformación fulminante y espectacular que hizo que fuéramos la mejor inversión en el sector financiero mundial du-



“Fui siete años consejero delegado sin tener un contrato firmado”

Echando la vista atrás, tenemos que estar muy satisfechos de lo que logramos, lo reitero, gracias al trabajo durísimo y super meritorio de todo aquel magnífico equipo.

Como acabas de señalar, más del 60% de los beneficios actuales de BBVA provienen de decisiones estratégicas, de expansión y de gestión, desarrolladas antes de la fusión. ¿Cómo valoras la fusión con Argentaria?

Hablando con claridad, dados los años transcurridos, la fusión con Argentaria tuvo un doble componente, uno bancario y otro político.

Desde la perspectiva bancaria, aquella operación tenía un cierto sentido, aunque en el Comité de Dirección de BBV, cuando se planteó la conveniencia de reforzar la dimensión completando una fusión, nos inclinábamos por el Banco Popular. Es cierto que la A que se añadió a BBV nos dotó de esa mayor dimensión, de mayores equipos y de mayor cuota en España y en algún sector, como el hipotecario.

Pero la fusión, como era evidente en el momento en que se planteó, tuvo otros objetivos. En palabras del presidente del Banco Bilbao, el inolvidable José Ángel Asiaín, tuvo como objetivo primero que yo no fuera presidente de BBV, algo que yo nunca pedí.

Como preparación, se inició una campaña mediática contra mi persona. Todavía guardo como recuerdo un artículo de una revista que se titulaba, a toda página, “El Gobierno contra Pedro Luis Uriarte”. Con nombre y apellidos, para que quedase claro.

¿Y la vertiente política?

Recordando lo que me anticipó el conocido y poderoso personaje que me planteó la fusión, y que sorprendentemente no formaba parte de Argentaria, lo cual ratifica lo que te estoy contando, esa vertiente política se hizo evidente cuando se planteó un cambio de sede social, en un primer intento de fusión que fracasó.

En el segundo intento, meses después, se cerró el acuerdo y el objetivo político lo consiguieron cuando, a partir de marzo de 2002, el antiguo presidente de Argentaria, y el grupo en el que se encuadraba, se hizo con el control mayoritario del Consejo de Administración de BBVA, y un par de meses después con el total, incumpliendo totalmente los pactos de fusión. Vamos a dejarlo ahí...

En ese contexto ¿cómo fue tu salida del Banco?

La Historia la escriben los vencedores. Pues bien, eso es lo que ocurrió con el final de mi etapa como consejero delegado y vicepresidente, el 18 de diciembre de 2001. Parece como si me

“Fuimos el primer banco internacional que supo ver la enorme oportunidad que existía en América Latina”

dimensión en Brasil. Ahora es inexistente. Recordemos que en ese país representa más del 40% del PIB latinoamericano.

¿Todo fue comprar y comprar todo lo que se ponía a tiro?

Por supuesto que no. Fuimos muy selectivos en nuestras inversiones y en el empleo del capital. Para minimizar riesgos, nos apoyamos en socios locales.

Y, además, hubo mercados en los que entonces nunca quisimos abordar, por el riesgo que conllevaban. Por ejemplo, rechazamos la posibilidad de invertir en China, y de realizar algunas de las operaciones en Estados Unidos que nos ofrecieron.

Y, tras dos décadas fuera del Banco ¿qué conclusión sacas?

Es obvia: cada maestrillo tiene su librillo. Yo traté de desarrollar el mío, con el apoyo valiosísimo del fenomenal equipo con el que conté. Los brillantes resultados que entre todos conseguimos quedaron a la vista.

hubieran echado a patadas. La realidad de lo que ocurrió fue muy distinta de la que se ha contado porque quien tomó la decisión de dejar BBVA fui yo, en mayo de aquel año.

Vaya, eso no lo sabíamos.

Yo presenté a Emilio Ybarra mi deseo de dejar el cargo de consejero delegado de BBVA en aquel mes. Le dije que quería cerrar mi etapa en la Junta General de 2002.

Tras dar aquel paso trascendental, fruto de una profunda reflexión, dos o tres semanas después, me enteré de que mi situación personal era singular; por calificarla suavemente, y es que el secretario del Consejo me informó de que no tenía contrato firmado con el Banco. Durante siete años de consejero delegado, y con una fusión por medio, mi relación con BBV y luego con BBVA había sido tan emocional, que no me preocupé en exigir un contrato que la regulara. Algo absolutamente increíble, pero yo era así.

Emilio rechazó mi idea de dejar el cargo, pero yo seguí insistiendo y mi renuncia se la trasladé al otro copresidente en el mes de junio o julio, no lo recuerdo bien. El rechazo a mi propuesta fue total también.

“El Banco de Italia rechazó, en el último minuto, la fusión con Unicredito para crear el segundo banco del mundo”

Pero, acabas de decir que te fuiste en diciembre, ¿no?

Así es. A partir de septiembre de 2001, las cosas se complicaron con la utilización de las famosas cuentas secretas de BBV, que Emilio había comentado a su colega un año antes y al gobernador en enero de aquel año.

Por supuesto, también las conocieron los auditores en esa misma fecha y nadie les dio importancia, como no la tuvo porque, tras casi siete años de increíble e intensa investigación judicial, mediática y del Banco de España, todo quedó reducido a una falta administrativa.

Pero, utilizadas convenientemente, sirvieron para hacerse con el control del Banco, lo cual, como he comentado, se consiguió en marzo de 2002, tres meses después de mi prejubilación.

¿Pero entonces, por qué presentaste tu renuncia?

Por tres razones, ninguna de las cuales tenía nada que ver con lo que acabo de comentar. La primera, porque recibí un aviso del destino: quise hacer la primera fusión transnacional europea, con Unicredito, para crear el segundo banco del mundo, y en el último momento, cuando estaba cerrada, la rechazó el Banco de Italia. Fue el primer gran proyecto que no pude hacer realidad, desde 1994, y lo valoré como una tarjeta amarilla que me impulsó a reflexionar.

La segunda, porque no me veía de segundo de abordaje con el ex presidente de Argentaria. Aunque en aquella conversación de junio o julio me pidió que siguiera con él hasta mi jubilación, me

“A mí no me echo nadie del Banco, yo tomé la decisión de dejarlo”

parecía que era lógico que trabajase con su propio consejero delegado.

¿Y la tercera cuál fue?

La más importante para mí, algo muy personal: tanto éxito conseguido, tanto poder y tanto incienso respirado durante aquellos años tan brillantes, me estaban convirtiendo en un personaje y yo quería seguir siendo, algo muy distinto, una simple persona. La única forma de lograrlo era renunciar. Eso es lo que hice y, ahora, echando la vista atrás, estoy orgulloso de haberlo planteado. Y, además, haberlo hecho sin paracaídas, porque, como acabo de contar, no tenía contrato.

¿Conseguiste lo que buscabas?

Claro que lo conseguí, pero de una forma muy distinta a la que pensaba. Porque, tras mi prejubilación, se dibujó una historia completamente diferente. Cuatro meses después de aquella prejubilación, en abril de 2002, y tras haber recibido dos meses antes la Gran Cruz al Mérito Civil, me cayeron seis acusaciones criminales, ninguna de las cuales, por cierto, llegó a juicio oral. Con ello, el famoso personaje quedó sepultado.

Pero lo que fue una injusticia intolerable es que, como consecuencia, aquella persona que yo quería recuperar nació con su reputación destruida. Tuve que luchar más de cinco años para recuperarla, aplicando un principio que se resume en tres palabras: fortaleza, dignidad y perseverancia. Y parece que lo he conseguido, porque, si no, no estaría haciendo esta entrevista.

Pero, ¿cuál era la realidad que dices que no se conoce?

La realidad es que yo en aquel momento dejé el Banco como un prejubilado. No hubo ninguna ruptura.

El día de mi salida, en el almuerzo posterior al Consejo, recibí una preciosa bandeja de plata firmada por el nuevo presidente y todos los consejeros, agradeciendo mi trabajo. Seguí como vicepresidente de Telefónica y continué disfrutando de dos despachos, en Bilbao y en Madrid. En definitiva, normalidad total.

En la Junta General de marzo de 2002, tras mi salida, el nuevo presidente único del Banco hizo una valoración muy positiva sobre mi trayectoria y ese comentario positivo figuró también en la carta a los accionistas que él firmaba y que está incluida en la Memoria de aquel año 2001.

Por lo tanto, a pesar del destructivo impacto de la operación de acoso y derribo, judicial y mediática, que se inició en abril de 2002, a mí no me echó nadie del banco, ni mi contrato fue anulado. Yo seguí vinculado al banco, primero como prejubilado y, a partir de los 65 años, como jubilado. Y ésa es mi situación actual.

¿Eres accionista del banco?

No, desde 2007. Cuando se publicó el sexto y último auto judicial que me exoneraba de todo, vendí, ese mismo día y de ▶



golpe, todas mis acciones, como protesta por las actuaciones del entonces presidente y de la camarilla que le apoyaba. Como le dije al actual presidente de BBVA, con quien mantengo una relación normalizada y amistosa, aquella gentuza me trató como a un perro.

¿Y eres cliente?

Por supuesto, porque yo contra el Banco no tengo nada en contra y menos aún con sus equipos. Hay muchas personas en ellos a quienes considero amigos.

¿Y que quedó del BBV?

-Tras aquellos tremendos episodios, en los que a quienes habíamos encabezado BBV se nos hizo parecer como una banda de forajidos, la historia super exitosa y positiva, de nuestro querido banco, quedó sepultada. Otra tremenda injusticia, porque aquello, indirectamente, dañó a todos los que participamos en aquel proyecto que tuvo un éxito arrollador.

Han pasado 25 años desde que desapareció BBV, pero quiero reivindicar, como protagonista de su nacimiento y como último consejero delegado del mismo y porque es de justicia, la memoria de aquel magnífico banco, en el que vivimos una etapa increíble, en un ambiente inigualable y cuya trayectoria y brillantísimos resultados se quiso ocultar y olvidar.

Dejemos el banco y vamos a hablar de otras actividades que figuran en tu curriculum. En los ochenta negociaste, como consejero de Economía y Hacienda en el primer Gobierno Vasco, la recuperación del Concierto Económico.

En efecto, en abril de 1980, aunque yo tenía ninguna vocación

política, por petición expresa de José Ángel Sánchez Asiain, dejé lo que mi madre calificaba como un puestazo en el Banco Bilbao, pues con 37 años era el director regional del País Vasco, entonces la unidad de negocio más importante del Banco.

En una situación super crítica para España y para el País Vasco había que dar la cara y remangarse, para tratar de solucionar aquello. Y es lo que hice entonces, en el año más duro del terrorismo y en medio de una brutal crisis económica y social.

Me incorporé al Gobierno vasco, sin ninguna experiencia política y con la necesidad de recuperar algo decisivo y muy complicado de conseguir; el Concierto Económico para Vizcaya y para Guipúzcoa, además de transformar totalmente el existente en Álava. Un campo totalmente desconocido para mí.

Pero entonces descubrí que el ser humano guarda dentro de sí una serie de capacidades que solo se activan ante un gran desafío. Y eso es lo que tuve que hacer; activarlas, espabilar y mucho.

¿Qué hiciste?

A los pocos días de ser nombrado para el cargo, sin equipo, sin sede, sin presupuesto, es decir, en el cero absoluto, tuve que afrontar, como presidente de la Comisión Negociadora Vasca, la cuestión más trascendente para el futuro del País Vasco y también muy relevante para España.

Tras una entrevista cara a cara con el poderoso Ministro de Hacienda, aquel jovencito de 37 años, sin experiencia, tuvo que iniciar en mayo una durísima negociación que duró casi un año. Al final, conseguimos lo que al principio parecía imposible, cerrar el último de los grandes temas de la Guerra Civil, por emplear la expresión textual del presidente del Gobierno español, Adolfo Suárez.

“A quiénes habíamos encabezado la historia de super éxito del BBV se nos hizo parecer como una banda de forajidos. A mí me cayeron seis demandas criminales, y ninguna llegó a juicio”

Para mí representa una gran satisfacción haber participado en aquella etapa en la que, en la Transición, estaba todo por hacer.

¿Cómo padre del Concierto, que opina, desde una perspectiva política, sobre la posibilidad de extender el modelo a Cataluña?

Voy a contar primero algo que yo viví en persona. En medio de aquella negociación, en julio de 1980, en mi presencia, el ministro de Hacienda le ofreció extender el Concierto al conseller de Economía de la Generalitat, Ramón Trías Fargas. Aquel gran economista que, además, era un experimentado político, rechazó esa propuesta, por una serie de argumentos lógicos, en aquellos complicados momentos.

En el año 2012, si no recuerdo mal, se reinicia el tema, cuando el presidente de la Generalitat, Artur Mas, solicitó al presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, que se le reconociera a Cataluña un sistema de pacto fiscal, lo cual fue rechazado. Y luego pasó lo que pasó, cuyas consecuencias todavía está sufriendo España y ahora se plantea la posibilidad de recuperar esa figura.

Yo no voy a entrar en ello porque se trata de un tema estrictamente político que no quiero tocar. Lo que sí puedo decir es que, desde una perspectiva técnica, es posible extender las características del Concierto a todas las Comunidades Autónomas.

¿O sea que puede hacerse?

Tengo que dar una respuesta muy matizada, que puede sonar a ambigua.

Tengo dudas en lo formal, no en lo técnico. Porque, desde una perspectiva constitucional, no es posible extender el Concierto, como tal, a otras Comunidades Autónomas, sí, como acabo de apuntar, sus características técnicas. Pero en el plano formal, la posibilidad no la veo, porque la disposición adicional primera señala que la Constitución ampara y respeta los derechos históricos de los territorios forales y, posteriormente, el Tribunal Constitucional, en 1988, aclaró que esos territorios forales eran Álava, Guipúzcoa, Vizcaya y Navarra. Ni uno más.

Por lo tanto, una extensión del Concierto Económico requeriría una reinterpretación constitucional e incorporarlo, como es el caso vasco y navarro, al respectivo Estatuto de Autonomía, que son Leyes Orgánicas del Estado, cuya aprobación exige mayoría cualificada en el Congreso.

Aclarado lo anterior ¿qué crees que ocurrirá?

Quiero dejar claro que más que extender el Concierto, se debería resolver la lamentable situación que ahora observo. Afecta a las

quince Comunidades de régimen general, en las que vive el 94% de la población española, cuyo nefasto modelo de financiación está vencido desde 2014. La decisión que se adopte dependerá, lógicamente, de la coyuntura política, y ésta es siempre cambiante por naturaleza.

Mi opinión es que, cuando se apruebe ese nuevo y necesario modelo de financiación, las quince Comunidades Autónomas que no tienen Concierto verán reforzadas sus capacidades tributarias y financieras.

La experiencia política ¿te sirvió para algo en el Banco?

Inicialmente, no, porque me penalizó. Además de tener que abandonar el puestazo al que antes hacía referencia, a mi vuelta al banco, en 1984, me encontré en plantilla porque tenía una excedencia para cargo público, pero sin trabajo. Me costó hasta 1987 recuperar el nivel profesional que tenía en 1980.

Pero valorando aquella experiencia con perspectiva, me vino bien para aprender y fortalecerme, porque fue super intensa e interesante, y también durísima. Me permitió, por ejemplo, reforzar más aún mi capacidad de trabajo, porque el que tuve que hacer fue abrumador. Además, conocí a toda la clase política de la Transición y a los que la sucedieron y conocí, en persona, episodios increíbles como la dimisión de Suárez, el golpe de estado posterior y así un largo etcétera.

Como pude cerrar aquella etapa con éxito, me dio también más seguridad en mí mismo, porque salí vivo del mundo político, para mí desconocido, super exigente y donde la piedad no existe.

Me enseñó, también, a negociar, un arte muy complejo. Y a saber renunciar, porque me ofrecieron seguir como vicelehendakari y no acepté. Fue una línea de conducta que ya ves que seguí luego en el Banco y en 2009 en Innobasque.

Finalmente, me sirvió para darme cuenta de que las situaciones que te plantea la vida o la profesión no son blanco o negro, sino que existe una amplísima gama de matices.

Entonces, si te ofrecieran otra vez un cargo político ¿lo aceptarías?

Por supuesto que no. Aquella etapa de cuatro años quedó cerrada en 1984 y nunca se ha abierto, ni se va a abrir.

Dado que estamos hablando de política, ¿qué piensa del acuerdo para la investidura de Pedro Sánchez?

Como se trata de otra cuestión política, no voy a opinar, porque respeto todas las opiniones. Sí puedo decir que hay que contemplarla desde dos principios que rigen la actuación de todos los partidos políticos. El primero es que cuando las ganas de gobernar aprietan, ni las tumbas de los muertos se respetan. El segundo es que la política hace extraños compañeros de cama. Y ahora que cada cual dé su propia opinión.

Entre las muchas cosas que has hechos tras dejar el Banco están los tres libros digitales que has publicado, con carácter gratuito ¿Cuéntanos cómo fue esta experiencia?

Aclaro que no han sido tres, sino cuatro, y que, en conjunto, la extensión de los mismos supera las 4.000 páginas. Como ves, he trabajado mucho. Esas obras son, como dices, gratuitas, y, por tanto, como no estoy haciendo publicidad, están al alcance de quien quiera leerlas en la web www.elconciertoeconomico.com.

► Pero ¿cuándo y por qué hiciste eso?

¿Por qué hice eso? Quizá extrañe lo que te voy a decir: lo hice y lo sigo haciendo en otros campos por responsabilidad ciudadana. Yo cerré la etapa política cuando terminé la primera Legislatura del Parlamento Vasco y me reincorporé al Banco, en abril de 1984, para retomar mi carrera profesional, lo cual no fue fácil, sino todo lo contrario, aunque luego tuve mucha suerte y llegué a donde llegué. Pero tres décadas después de dejar la actividad política, me parecía que sobre el Concierto Económico, algo a cuya definición yo había dedicado mucho tiempo, mucho trabajo y muchas neuronas, se estaban lanzando muchas críticas, la mayoría de ellas no fundamentadas, y que parte de ese problema, además del derivado de los propios posicionamientos políticos, provenía del hecho de que no se conocía suficientemente.

Por eso, por propia iniciativa y como ciudadano de a pie, porque no soy un político, sino un miembro más de nuestra sociedad civil, llevo

“En la vida hay que ser responsable y dar sin que te den nada a cambio”

nueve años dedicado a explicar, con rigor, pero de forma entendible por todo el mundo, lo que es el Concierto y el Cupo.

○ sea que te has convertido en un activista?

No me calificaría como tal, sino como lo que he sido siempre y en todas partes, una persona comprometida.

Fruto de este específico compromiso, además de esos cuatro libros, que por cierto se han descargado más de 20.000 personas, he pronunciado cientos de conferencias, creé la Comunidad del Concierto, que cuenta con 4.500 miembros, y tengo la cuenta de Twitter @ElConciertoPLUS, con 8.267 seguidores y en la que lanzo un tuit de vez en cuando. El último ha tenido una difusión de 4.000 impresiones, pero con alguno he superado las 250.000.

Y todo ese esfuerzo ¿crees que merece la pena?

Siempre he pensado que en la vida hay que ser responsable y dar sin que te den nada a cambio. Ésta es una actividad que responde a ese principio. Además, creo que el Concierto es importante para el País Vasco, por supuesto, pero también para España. Es un modelo peculiar de vinculación entre ambos que me atrevo a calificar de ancestral, porque el 28 de febrero pasado ha cumplido nada menos que 146 años.

Pero es que, además de haber estado operativo durante tantísimo tiempo, superando todo tipo de situaciones, coyunturas políticas y conflictos, ha sido un factor clave de estabilidad, lo cual es evidente si comparamos la situación del País Vasco con otras. Por todo ello, creo que hay que preservarlo, explicarlo y defenderlo.

Aunque pasan los años, sabemos que mantienes una actividad profesional intensa. ¿Cuéntanos como es tu vida actual?

Es muy activa. O sea, como siempre, pero con componentes muy distintos, no monotemática, como en el banco.

Cuando me prejubilé en el Banco aquel 18 de diciembre de 2001,

“Uniter hace un trabajo impagable para mantener los vínculos entre los que compartimos profesión”

tenía las ideas muy claras: quería recuperar vida personal y familiar; reducir drásticamente la actividad profesional y dedicar también tiempo a actividades sociales. En definitiva, ser, como antes decía, de nuevo persona y no personaje. Mira por dónde, el destino me hizo una jugarreta, porque en los cinco años siguientes lo que tuve que hacer fue dedicar todo mi tiempo a tratar de superar las seis acusaciones criminales a las que antes he hecho referencia.

Cuando dejé atrás aquella injusta situación, por supuesto no solo sin ninguna condena, sino sin sentarme en el banquillo de los acusados, porque aquello fue una loca patraña de un juez estrella, posteriormente, estrellado, porque fue expulsado de la carrera judicial, pude recuperar la senda que me había marcado, que es la que ahora mantengo.

Por lo tanto, tengo bastante actividad profesional, porque a pesar de que soy un ancianito, todavía me funcionan bien un par de neuronas. Además, estoy lanzando dos nuevos proyectos industriales relacionados con la transición energética. Formo, también, parte de un *think tank* que ya ha publicado cuatro informes sobre temas de máxima relevancia y actualidad y, como miembro del mismo, voy a publicar este mes un artículo sobre inteligencia artificial. O sea que no me aburro.

Y además de ese tipo de actividades y de las del Concierto, no nos digas que sacas tiempo para hacer más cosas...

Pues sí (se ríe), porque como el día tiene 24 horas, hay tiempo para todo. Por ejemplo, también imparto conferencias sobre temas diversos, la última en Madrid, el año pasado, ha sido sobre pintura, y en diciembre pasado hice un largo podcast sobre liderazgo que está colgado en Youtube. Allí toco parte de las experiencias de la etapa bancaria y de las ideas que puse en juego entonces.

Y como decía antes, no todo es actividad profesional. Como creo que tengo la obligación de devolver lo que la vida me ha regalado, desarrollo distintas actividades universitarias y sociales, colaborando con algunas fundaciones y con proyectos de ONG en países del tercer mundo. Y, por supuesto, he recuperado algo muy gratificante, que es mucha más vida personal.

Vaya, menos mal. Pensábamos que te habías olvidado de que eres un jubilado.

Sigo dedicando mi tiempo a lo más importante, familia y amigos, entre los cuales estáis y quienes formáis Uniter; una asociación que está haciendo un trabajo impagable para mantener los vínculos entre los que compartimos profesión.

Para mí, el banco siempre fue un proyecto de vida en común y por ello mantengo todavía muchísimas relaciones con mis antiguos compañeros. Uniter es otra fuente de relaciones, y los contactos que mantengo con muchas de aquellas personas con quienes entonces fui de la mano para transformar nuestro banco con muchísimo éxito, me permiten seguir enriqueciendo mi vida personal. ¡Gracias, por ello! ■

Los bancos españoles en 2023 y ante el ejercicio 2024

Las entidades financieras españolas se encaminan en 2024 hacia un cambio bastante importante del entorno en el que llevan a cabo su actividad.

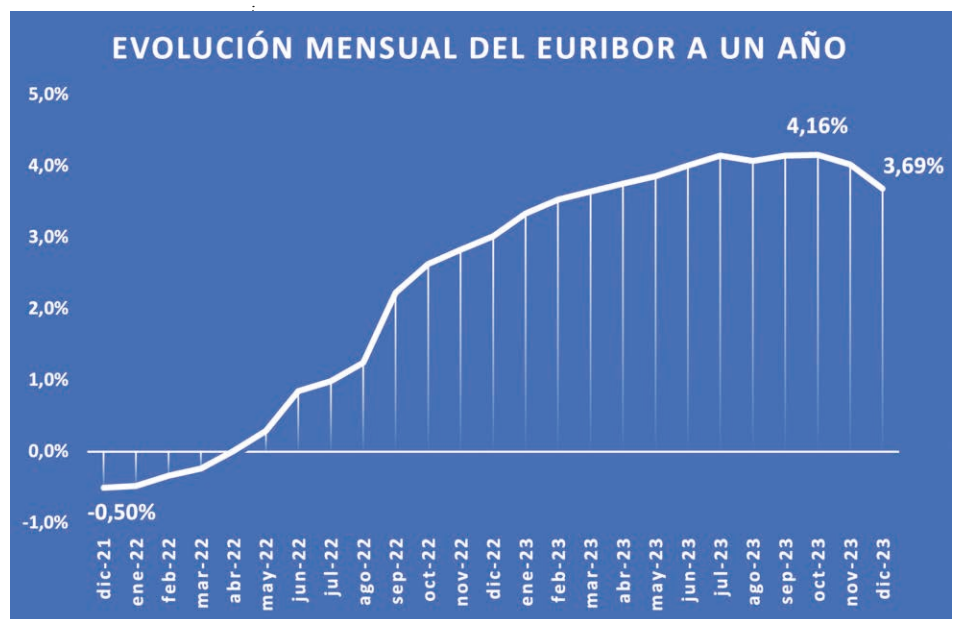
Por Carmelo Tajadura

El cambio del entorno de tipos

Cabe recordar que tuvimos seis largos años de tipos negativos, un periodo en el que los bancos casi tuvieron que reinventar su cascada de resultados, aunque, desde luego, no pudieron evitar un intenso daño a la rentabilidad y un desastre en el precio de sus acciones en Bolsa. Aunque la parte positiva fue que eso también les obligó a llevar a cabo una serie de actuaciones con efecto positivo a medio y largo plazo, como fueron la inversión en digitalización, las reestructuraciones de la red y la plantilla, o la diversificación hacia actividades generadoras de ingresos y con menor consumo de capital.

Luego, a partir de 2022, vino una rápida e intensa subida de tipos, la más agresiva desde que existen el euro y el BCE. Tan violenta ha sido, que se ha agotado en poco tiempo, alcanzándose el máximo el pasado 20 de septiembre, solo quince meses después del inicio de esta fase alcista. El efecto positivo sobre los beneficios de los bancos ha sido muy significativo, ya que han visto cómo su margen de intereses subía con rapidez. Mientras, al mismo tiempo, se beneficiaban de su labor previa de hormiguita: los ajustes de estructura realizados y las provisiones dotadas.

Pues bien, llega ahora otro cambio bastante rápido y profundo. La inflación ha caído más de lo esperado y la UE muestra un crecimiento débil, cuando no negativo. Los tipos empezarán a bajar en 2024 y lo podrían hacer incluso de manera más apresurada de lo que se podría imaginar hace solo unos pocos meses. Aunque, no creo que tanto y tan rápido como



descontaban los mercados no hace mucho. De hecho, desde principios de año, los mercados también parecen haber rebajado su excesivo optimismo.

De alguna forma, ello va a poner de manifiesto que los bancos centrales se han equivocado. Primero, por no empezar a reaccionar ante los primeros signos de inflación ya en 2021. Y luego por hacerlo de manera demasiado violenta. Porque, si como señala la literatura financiera, el efecto de las subidas tarda al menos 6 meses en empezar a manifestarse y requiere hasta un máximo de dos años para ser pleno, ¿qué sentido tiene empezar a bajar los tipos unos meses después de terminar de subirlos? Yo diría que parece más bien el reconocimiento de un error. Error "adicional" al exceso anteriormente cometido con la abundante liquidez inyectada al sistema en tiempos de la pandemia. ▶

	MARGEN DE INTERESES		
	2022	2023	%
SAN	38.619	43.261	12,0%
BBVA	19.124	23.089	20,7%
CBK	10.113	6.553	54,0%
SAB	3.799	4.723	24,3%
BKT	1.537	2.213	44,0%
UNICAJA	1.073	1.353	26,1%

► El margen de intereses

Es la primera línea de la cascada de resultados y sin duda la más importante, con mucho, en el negocio de los bancos españoles. En momentos de cambios de dirección en los tipos de interés los bancos siempre han solido ser maestros en gestionar su impacto, procurando que afecte con mayor celeridad e intensidad al activo si suben o al pasivo si bajan.

En 2022, y sobre todo 2023, la abundancia de liquidez ha hecho aún más sencilla esa gestión y ha permitido un enorme aumento del margen de intereses. Porque, en los balances bancarios, hay muchos activos a tipo variable que se han ido repreciando, algunos incluso de manera casi instantánea como es el depósito en el BCE (que era y aún es de alto importe como consecuencia de la propia actuación del BCE lanzando liquidez al mercado durante la crisis). Y porque se ha minimizado el pago a los depósitos, desviando hacia fondos y otras partidas fuera de balance a los clientes más inquietos. Lo que, además, tiene mejor tratamiento fiscal.

De manera que los incrementos de margen de intereses que se han logrado en 2023 han sido muy fuertes:

Lógicamente, los mayores aumentos se dan en las entidades más centradas en España. El Santander se muestra menos dinámico porque Brasil, que es su país más importante, y también Chile, tienen una sensibilidad negativa al aumento de tipos. A BBVA le va mejor porque también han subido los tipos de interés en México (que ya ha empezado a revertirse en los últimos meses), Turquía y Argentina. Y destaca, en sentido negativo Unicaja que, además de las luchas internas por su gobernanza que han afectado a su gestión, tiene un balance mucho menos rentable que el resto de sus

competidores, con menor peso de crédito y mucho mayor de la cartera de renta fija, y un coste de financiación más elevado. La cartera de deuda parece tener incluso minusvalías, sin impacto en la Cuenta de PyG ni en Patrimonio Neto al estar contabilizadas como cartera a vencimiento.

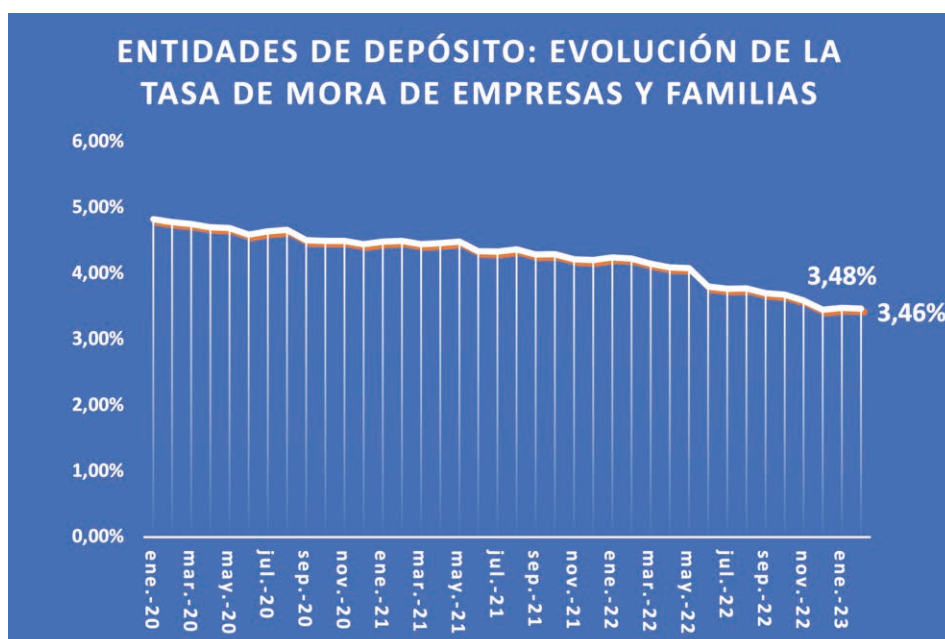
Cara a 2024, en el primer trimestre todavía los bancos mostrarán un crecimiento interanual del margen bastante intenso, pero sólo por el efecto base (van a comparar con la cifra trimestral más reducida del 2023), puesto que en el 4º trimestre del pasado ejercicio se ha observado ya un claro freno en la senda alcista de la primera línea de la Cuenta de Resultados. Sin embargo, es seguro que la tasa interanual de crecimiento irá perdiendo fuerza a medida que avance el ejercicio por varias razones: los tipos de referencia empezarán a bajar con cierta rapidez e intensidad y los costes del pasivo que subirán con retraso. Hasta el punto de que -si el BCE baja varias veces los tipos- alguna entidad llegará a mostrar incluso un descenso interanual del margen trimestral a medida que vaya transcurriendo el ejercicio (que lo haga en el conjunto del año es más difícil).

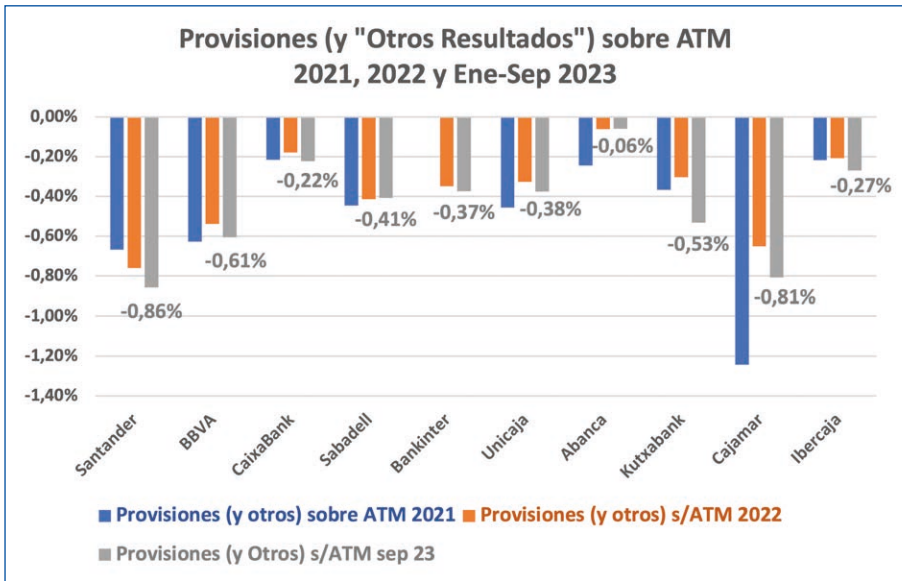
Así que, según avance el ejercicio 2024, parece que se acabó lo que se daba para la parte alta de la cascada de resultados.

La calidad de activos y necesidad de saneamiento

¿Cuántos años llevan los analistas diciendo que la mora va a subir? Esto suena ya a aquello de que viene el lobo. O a aquel cartel de la tienda donde decía “Hoy no se fía (no hay mora aún) pero mañana sí”. La realidad que podemos ver en el gráfico es que, desde los oscuros presagios con el covid, va a hacer ya cuatro años, la tasa de mora ha ido disminuyendo ininterrumpidamente con ligeras reducciones de los riesgos dudosos y un descenso mayor del saldo vivo del crédito.

Por tanto, la primera y principal razón de que la tasa de mora baje es la relativa buena calidad del riesgo, como muestran,





Aunque quizás la tasa de mora nos vuelva a sorprender y el descenso de tipos (el Euribor a un año ha bajado ya bastante) lo evite o lo minimice.

Ratios de capital

A menudo nos bombardean en la prensa económica con noticias de que los bancos españoles son los que menos capital tienen de toda la Unión Europea. Algunos aprovechan estas noticias para criticar a los bancos españoles y para exigir que paguen menos dividendos o que dejen de hacer recompras de acciones. Pero, como suele suceder, se trata de información sesgada.

Básicamente, por dos razones:

► además del descenso de los créditos en dificultad, los menores saldos de los que estaban calificados "en vigilancia especial". Durante la pandemia iniciada en 2020 los apoyos gubernamentales lograron parar el golpe y, después, la recuperación del crecimiento y el relativo buen comportamiento de las tasas de empleo (aunque se haya hecho, sobre todo, repartiendo el trabajo entre los demandantes) han permitido esa evolución.

Y, desde luego, también influye la política activa de las entidades para mejorar la tasa de morosidad publicada, mediante la venta de activos deteriorados a fondos especializados. Y el pase a fallidos de asuntos con poca capacidad de recuperación.

Pues bien, cara a 2024 volvemos a decir lo mismo de los últimos años. Todo apunta a que viene un empeoramiento de la calidad de activos bancaria. Porque la actividad económica en Europa va a mostrar dificultades y porque el efecto de la subida de tipos siempre tiene un desfase, pero acaba influyendo sobre los prestatarios. Esto último es un hecho incontrovertible que, esta vez sí, hará subir la tasa de mora. De hecho, en el 4º trimestre de 2023 ya se ha observado que la cifra de riesgos dudosos se estabiliza.

Por eso, el supervisor, tanto el europeo como el español, presionan a las entidades para que provisionen más. En el gráfico podemos ver las provisiones de los últimos años.

Y se comprueba que, efectivamente, salvo SAN y BBVA que dotan en sus negocios extranjeros, solo Cajamar -que parecía arrastrar un déficit de saneamiento considerable- ha hecho provisiones significativas (usando para ello resultados extraordinarios, sobre todo en ROF). El resto, incluidos SAB y BBVA en España, han dotado bastante poco. Si bien es cierto que tenían provisiones excedentarias, sobre todo las realizadas en 2020 con motivo del covid y la supresión de dividendos.

Todo indica que esa rubrica, en forma de coste, de la cuenta de resultados tendrá que aumentar.

- Porque los bancos colegas europeos hacen un uso mucho más intenso de los modelos internos, que reducen las necesidades normativas de capital (a lo que ya se está intentando poner coto, desde la regulación y supervisión, y esa brecha se reducirá próximamente).
- Y porque las exigencias de capital no son iguales para unos negocios que para otros, sino que están en función del riesgo. Y el negocio con altísimo componente minorista de los bancos españoles exige siempre menos capital que la banca de inversión, la mayorista u otro tipo de actividades.

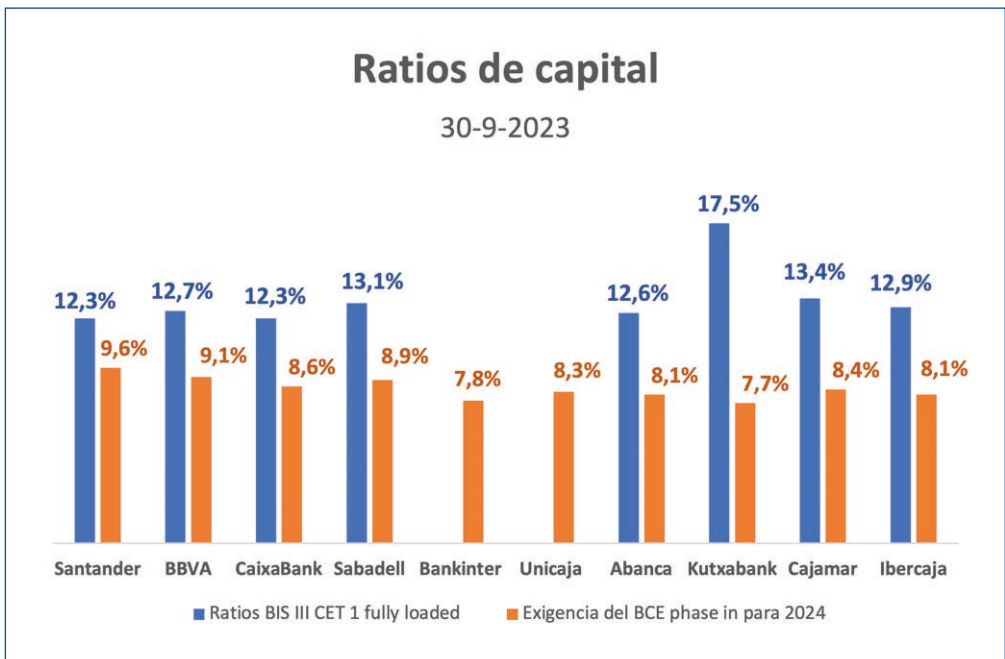
Es por ello relevante observar el gráfico adjunto donde se ofrecen las ratios de capital exigidas por el BCE para 2024 ("phase in") y los niveles actuales calculados incluso con la máxima exigencia:

Se pide a los bancos españoles supervisados por el BCE (los diez del gráfico) entre el 8 y el 9% y esto contrasta con que a los bancos europeos el BCE les exige un promedio del 11,1%. Tremenda diferencia.

Mientras tanto, y frente a esto, como cifra real, todas las entidades españolas ofrecen un nivel por encima del 12% incluso en términos fully loaded (sin períodos transitorios).

La entidad que menos exceso tiene es el Santander que, además, es la que mayor nivel de capital requiere por ser considerado sistémico a nivel mundial. El siguiente con mayor exigencia es el BBVA, por tener un perfil de riesgo elevado en su cartera de negocios. La entidad que mayor nivel de capital presenta es Kutxabank, que tiene un 17,6%,

En realidad, la exigencia de capital más importante para las entidades bancarias no es tanto la del BCE como la de los propios mercados, que piden más que el mínimo regulatorio. Por eso todas las entidades se fijan niveles mínimos en torno al 12%. Eso es lo que piden los inversores, pero tampoco les gusta que los bancos tengan mucho más. Porque, a más capital menos rentabilidad. Así que no hagamos mucho caso ►



► a los agoreros habituales sobre la falta de capital de nuestras entidades.

Impuesto bancario

En 2023 los bancos han abonado el impuesto establecido por el gobierno sobre unos supuestos beneficios extraordinarios, aunque en realidad se definían sobre los ingresos ordinarios, aplicando el 4.8% al margen de intereses y a las comisiones generados en el negocio en España.

Los importes se abonaron de golpe en el primer trimestre según las cantidades que figuran en el cuadro anexo. Entre todas ellas, y en el conjunto del ejercicio, las seis entidades cotizadas en Bolsa abonaron 1.120 millones. En total, sumando las entidades más pequeñas, el pago fue de 1.263 millones

En el primer trimestre del ejercicio 2024 las entidades volverán a pagar lo que corresponda, calculándolo sobre las cifras de referencia del cierre de 2023. Como el margen ha subido mucho en el pasado ejercicio, la cantidad que ingresará Hacienda resultará claramente superior. Desde luego, con cargo a la cuenta de resultados de 2024, por encima de los 1.500 millones solo con estas seis entidades. Y no muy lejos de 1.750 millones sumando las más pequeñas.

El acuerdo de gobierno entre PSOE y Sumar establece que el impuesto continuará en los próximos ejercicios. Aunque se abre la posibilidad de reconfigurar su definición, sin que se haya concretado nada por ahora. En realidad, se trata de un impuesto absurdo. Porque, si en 2022 y 2023 no había beneficios extraordinarios sino simplemente la vuelta a unos tipos de interés más normales, desde 2024 y en adelante, éstos van a volver a bajar. Como hemos dicho antes, quizás bajen pronto y mucho o quizás más avanzado el año y no tanto. Pero, lo que

IMPUESTO BANCARIO

Millones €
2023

SAN	224
BBVA	225
CBK	373
SAB	157
BKT	77
UNI	64

está claro es que el camino de vuelta ya está ahí y los beneficios bancarios lo sufrirán.

Desde luego, pocas esperanzas hay de que el gobierno actual pudiera acabar retirando el impuesto o suavizándolo. Por dos razones: porque este gobierno necesita ingresos para poder seguir incrementando el gasto improductivo y porque su carácter populista no le permite prescindir de una medida con tanta demagogia barata para ellos como esta.

Como mucho, podría haber en el futuro algún tipo de retoque técnico, para evitar la monstruosidad de que recaiga sobre los ingresos ordinarios. Pero, lo que cabe esperar es que, si se cambia la base, se eleve el tipo aplicado, de manera que los ingresos para Hacienda no se modifiquen mucho.

El BCE ve con muy malos ojos este impuesto, que solo contribuye a debilitar a las entidades. El único país de la UE que

	B° neto 2022 contable	Δ % 2022/21	B° neto 2023	Δ % 2023/22	B° neto 2024E	Δ % 2024/23
Santander	9.605	11%	11.076	15%	11.236	1%
BBVA	6.420	27%	8.019	25%	7.998	0%
Caixabank	3.145	30%	4.815	53%	4.866	1%
Sabadell	859	62%	1.332	55%	1.251	-6%
Bankinter	560	28%	845	51%	843	0%
Unicaja	260	90%	267	3%	477	78%
Suma	20.849	21%	26.354	26%	26.671	1%

► intentó algo parecido fue Italia. Pero, las negativas consecuencias en Bolsa y las indicaciones del BCE llevaron a Meloni a descafeinarlo, rebajarlo y convertirlo en un refuerzo de capital para las entidades, no en ingresos para el Estado.

Los beneficios esperados para 2024

Las previsiones de consenso apuntan a una estabilización e incluso la posibilidad de algún descenso de los beneficios en 2024. Que, tras crecer un 26% en 2023 pasarían a hacerlo en solo un 1% en 2024. Lo notarían más las entidades que centran su actividad en España. No obstante, parece necesario advertir que los analistas, sobre todo al principio del ejercicio, suelen ser muy conservadores en sus previsiones. Creemos que infravaloran la perspectiva de beneficios y que los irán subiendo a medida que vayan revisando sus estimaciones a lo largo del año.

Obviamente, la moderación del margen de intereses por el descenso de tipos, la subida de gastos de explotación por el efecto retardado de la inflación de 2023 sobre los gastos de personal, y el aumento de provisiones por la ralentización económica estarían detrás de este comportamiento.

Aparte de Unicaja, que tendería hacia la normalización de la cifra de beneficios, el mejor comportamiento se prevé en 2024 para el Santander; al obtener fruto del efecto beneficioso de su gran diversificación. Así, la bajada de tipos le beneficiaría sobre todo en Brasil con mucho peso en su cartera (y también en Chile) al tener una sensibilidad diferente a otros negocios. En España, UK o USA no le iría tan bien.

En BBVA se estima un crecimiento moderado por las cifras de España, Turquía y algunos países de América que pueden sufrir (Argentina, quizás el que más, según vaya el experimento Milei). Y México no sería tan boyante como en 2023, aunque sí positivo.

CBK, SAB, Y BKT rozarían la repetición de la cifra de beneficios en 2024 respecto a 2023.

La rentabilidad bancaria y las ratios bursátiles

Pero no debemos olvidar que las cifras absolutas de beneficios son importantes pero lo realmente relevante son las cifras relativas. La rentabilidad en función del capital utilizado y la valoración que el mercado hace de cada entidad, que se manifiesta en los precios que les asigna. A ello dedicamos este último apartado.

Uno de los cuadros anexos nos ofrece los niveles de ROTE (rentabilidad sobre Patrimonio tangible) que mostrarían las entidades en 2024 si se cumplen las previsiones de beneficios que antes se han mostrado.

Podemos observar que cinco de las seis entidades cotizadas mostrarían una rentabilidad sobre capital de dos dígitos. Lo que resulta bastante reconfortante tras los largos años de penurias en el sector. Sólo Unicaja se queda descolgado en una lamentable ratio de retorno.

	B° Neto 2024E	Patrimonio Atribuido Tangible dic-23	ROTE 2024E
Santander	11.236	75.552	14,9%
BBVA	7.998	49.338	16,2%
Caixabank	4.829	31.320	15,4%
Sabadell	1.251	11.362	11,0%
Bankinter	840	5.021	16,7%
Unicaja	477	6.561	7,3%
IBEX 35	26.632		

	Valor de Mercado	B° neto 2024E	PER 2024E	Patrimonio Atrib. Tangible diciembre2023	% Patrimonio Atrib. Tangible diciembre2023
Santander	60.137	11.236	5,4	75.552	79,6%
BBVA	53.114	7.998	6,6	49.338	107,7%
Caixabank	30.228	4.829	6,3	31.320	96,5%
Sabadell	6.392	1.251	5,1	11.362	56,3%
Bankinter	5.145	840	6,1	5.021	102,5%
Unicaja	2.559	477	5,4	6.561	39,0%
Suma	157.576	26.632	5,8	179.154	88,0%

➤ No obstante, esta rentabilidad hay que contraponerla al coste de capital exigido a cada entidad. Mayor cuanto más riesgo. Intuitivamente, el Sabadell, claramente, se quedaría por debajo, mientras BBVA y Bankinter deberían estar superándola. En cuanto a las otras dos entidades grandes, SAN y CBK, podrían estar cerca del filo de la misma.

Veamos ahora como lo juzga el mercado. En el otro cuadro ofrecemos las ratios PER (precio dividido entre beneficio) y Precio/valor contable (el valor de mercado está calculado con los precios del 20 de febrero)

En primer lugar, podemos observar los ridículos niveles de PER con que cotizan las entidades españolas. Entre cinco y seis veces, cuando en otros sectores son normales ratios PER de dos dígitos y, en algunos casos, incluso de dos dígitos elevados. ¿Por qué cotizan los bancos con un PER tan bajo?

Básicamente, porque el mercado no confía en la sostenibilidad a medio y largo plazo del beneficio. Varios factores influyen en el pesimismo. Que los tipos vuelvan a niveles bajos, que se estrechen los márgenes, que haya expectativas de aumento de la morosidad como consecuencia del menor crecimiento económico y del encarecimiento de la financiación, recordando lo sucedido en 2008, que no está tan lejos...

Pero, además, el elevado nivel de intervencionismo sobre el sector es, sin ninguna duda, un factor importante que también retrae la inversión en las entidades bancarias y reduce su precio. Tanto el BCE, como los organismos bancarios mundiales y los gobiernos condicionan los beneficios de la banca con sus regulaciones. Y también influye la mala imagen del sector, la mejorable reputación corporativa, las denuncias de quejas y reclamaciones. Todo ello hace que se contemple a estas entidades como potenciales objetivos de levas, coeficientes, impuestos o regulaciones restrictivas.

Además, se trata de un negocio amenazado desde otros sectores que tienen productos competitivos y no están sujetos a los

“Todo apunta a que en 2024 empezará un nuevo período de mayor dificultad, aunque el efecto arrastre de la subida de tipos todavía permitirá una cuenta de resultados bastante presentable”

requisitos de los reguladores, lo que les permite ser más ágiles, e incluso tener ventajas en coste. El futuro de la banca como sector es el que está amenazado. Muchos de los productos y servicios que provee, pueden ser asumidos por otras entidades.

En la última columna podemos ver los niveles de valor de mercado sobre el valor contable de cada entidad. Se aprecia que actualmente, solo BBVA y Bankinter rebasan el 100%, aunque por poco. CBK queda a una moderada distancia, menor del 10%; Santander dista cerca del 25%; y los otros dos -SAB y sobre todo UNI- quedan muy lejos.

Conclusión

El sector bancario dejó atrás los años de penurias asociados a las crisis y los tipos bajos o negativos. Y ha vivido dos años -2022 y especialmente 2023- bastante buenos.

Pero lo bueno suele ser efímero en este sector. Todo apunta a que en 2024 empezará un nuevo período de mayor dificultad, aunque el efecto arrastre de la subida de tipos todavía permitirá una cuenta de resultados bastante presentable

Más adelante, un entorno de tipos más bajos, así como los desajustes estructurales que enfrenta el sector, llevarán otra vez a unas entidades financieras con dificultades para lograr igualar, al menos, su rentabilidad a su coste de capital. ■

La Calidad: ¿Elemento de supervivencia para las entidades financieras?

Por Vicente Benedito



Como decía Philip Kotler, hay tres tipos de organizaciones empresariales:

- Las que hacen que las cosas pasen
- Las que ven pasar las cosas
- y las que se sorprenden de que las cosas pasen.

Pues bien, en unos mercados en que las cosas evolucionan rápidamente, hay que hacer que las cosas pasen, es decir, hay que ser proactivos y no reactivos, para ser ganadores. Sobre todo, dada la enorme competitividad que, en cualquier sector industrial o de servicios, existe en estos momentos.

Pero lo cierto es que, a pesar de que, en un determinado sector, las características estructurales de las empresas pertenecientes al mismo puedan ser iguales, los resultados generalmente son distintos. Es decir, hay empresas rentables y otras que no lo son.

Las primeras son las que aprovechan u obtienen una ventaja competitiva, que podemos definir como cualquier característica de la empresa que la proteja del ataque directo de los competidores, asegurándose unos beneficios por encima de la media del sector:

Y una de esas características es sin duda la CALIDAD TOTAL: Hacer las cosas correctas, hacerlas correctamente y mejorarlas cada día. La calidad está siendo el factor clave en nuestros días y nuestra máxima debería de ser: "De una civilización basada en la cantidad y la eficiencia, a una civilización basada en la calidad de los productos, de los servicios y de la propia vida".

Para comprender por qué la calidad es la estrategia esencial para una entidad financiera, podemos ayudarnos en las siguientes consideraciones:

► **“Es un error pensar que la calidad no es medible. Lo es, y cada entidad debe fijar su situación particular, los estándares a alcanzar, definiendo parámetros clave, las metas para cada uno, evaluando su nivel de consecución y corrigiendo el rumbo en función de la evolución”**

- Como promedio, un 25% de los clientes de una entidad financiera no están satisfechos.
- Sólo un 16% de los insatisfechos lo dicen al Banco. La mayoría de los restantes acaban por desviarse hacia otra entidad.
- Un cliente satisfecho lo comenta, como promedio, de 3 a 5 personas. Un insatisfecho lo hace de 15 a 20 personas.
- Cuesta 5 veces más captar a un nuevo cliente que mantener a un cliente actual.
- Según un estudio que hizo FRS Ibérica en su día, al elegir la entidad con la que trabajar, el 42% lo hizo por razones de localización. Pero al preguntar por los motivos de abandono de una entidad, solo el 10% aduce factores de localización, mientras que asciende al 72% los que indican que la razón básica fueron deficiencias en la calidad.
- Los problemas de precio con un cliente dejan abierto el camino para entenderse en el futuro. Sin embargo, los problemas de calidad, NO. La pérdida es definitiva: el cliente cambia de Banco como castigo.

La calidad, es, pues, la satisfacción integral (y lealtad) del cliente, como diría Joiner: deleitar al cliente. Y ello supone el cumplimiento de tres objetivos:

En los productos, presentar una oferta con cero defectos. En los servicios a los clientes, plena satisfacción. En la cartera de clientes, cero defecciones. Y aquí cabría preguntarse: ¿es necesario el “cero defectos”? ¿Valdría una calidad del 99,9%? Para ilustrar la respuesta voy a utilizar unos datos que sobre este aspecto, en algún momento se publicaron en los Estados Unidos:

Si el 99,9 fuese suficiente, entonces...

- Se perderían 2.000.000 de documentos en las Oficinas de Hacienda.
- En el plazo de una hora se ingresarían 22.000 cheque en cuentas erróneas.
- Cada día no se entregarían 12 recién nacidos a sus auténticos padres.
- Se enviarían 2.500.000 libros durante los próximos doce meses con las tapas equivocadas.
- Se realizarían dos aterrizajes peligrosos en el aeropuerto internacional de Nueva York.
- Se perderían 18322 paquetes postales en los próximos 60 minutos.

- El agua potable estaría contaminada una hora al mes.
- 3.056 copias de la edición de mañana del Wall Street Journal aparecerían sin una sección.

Es un error pensar que la calidad no es medible. Lo es, y cada entidad debe fijar su situación particular; los estándares a alcanzar; tanto en el corto plazo, como en el medio y largo plazo, definiendo parámetros clave, las metas para cada uno, evaluando su nivel de consecución y corrigiendo el rumbo en función de la evolución.

Un primer ejemplo puede ser la atención de las reclamaciones (que no deben ser tomadas negativamente, sino en sentido positivo, porque nos dan la oportunidad de convertir a un cliente insatisfecho en un cliente fiel, que ve como se resuelven sus quejas). Es conveniente fijar objetivos cuantitativos y cualitativos de resolución. Un segundo ejemplo puede ser, entre otros muchos, la fijación, así mismo, de un objetivo en el plazo de resolución de las operaciones crediticias planteadas, con lo que conlleva de atención al cliente interno (empleados de la empresa) y externos (consumidor). Otros objetivos cuantificables podrían ser: el lograr mayor fidelidad (a través del incremento de la tasa de retención), más éxito en nuestras acciones de venta-cruzada (reflejadas en el número de productos básicos utilizados por los clientes), menores costes operativos...

En definitiva, la esencia de la calidad y de lo que constituye nuestra razón de ser; y quien nos paga es el CLIENTE, condensado en unos breves párrafos que señalo a continuación:

La atención al cliente

- Atender al cliente (en persona, por teléfono, por correo o por medios telemáticos) es nuestra tarea más importante.
- El cliente nunca interrumpe nuestro trabajo. Es la razón del mismo.
- El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Y el cliente espera de nosotros

- Que nos interese sin demora por sus problemas y peticiones.
- Que nos coloquemos en su punto de vista.
- Que le prestemos un servicio profesional y esmerado.
- Que tratemos sus reclamaciones con interés y diligencia.
- Menos máquinas y más trato personal. Recordemos que una parte importante de nuestros clientes personas físicas superan los 65 años.
- Que tratemos sus reclamaciones con interés y diligencia.
- Que no decepcionemos la confianza que nos deposita.

Lograr siempre clientes satisfechos es la principal garantía de nuestro trabajo y el éxito de nuestra empresa

Para terminar la frase que voy a citar a continuación creo que refleja muy bien la necesidad de unos buenos Planes de calidad:

“La calidad puede compararse con el honor. Se tiene, se defiende durante toda la vida y se puede perder en un momento.”

Y recordemos que en las entidades financieras EL CLIENTE ES EL REY Y QUIEN NOS PAGA. ■

Intervención en la Junta General del BBVA 2023

Sr. Presidente,

Me llamo Paulino García-Toraño y le hablo en mi condición de accionista, en nombre de la Asociación Uniter de exempleados del BBVA, accionista también del Banco, y de 170 socios de Uniter también accionistas del BBVA que nos han delegado más de dos millones de acciones.

Sr. Presidente, Sres. Consejeros,

El actual Consejo de Administración ha atravesado la peor crisis reputacional de la historia del Banco y parece llegada la hora de su renovación, especialmente de aquellos consejeros que tuvieron responsabilidades específicas de vigilancia y control del código de buenas prácticas de la entidad. Lo hemos solicitado en los últimos 4 ejercicios y lo reiteramos hoy. El asunto que nos preocupa a todos se está alargando y no parece conveniente para esta entidad aparecer con frecuencia en las páginas de tribunales de los diarios. Algo habrá que hacer en colaboración con la justicia para poner fin a una situación que nos parece delicada a todos los efectos.

Dicho lo anterior, es de justicia señalar que el ejercicio 2022 ha sido muy bueno en términos de la última línea de la cuenta de resultados, y por ello es preceptivo felicitar a todos los que lo han hecho posible, desde usted, Sr. Presidente, al más modesto empleado del Banco.

Aumentar en un 38% el beneficio del grupo a pesar de que los gastos de explotación crecieron casi el 13% y el aumento de dotaciones para América del Sur y Turquía crecieron otro tanto no es una tarea fácil y por ello desde Uniter reiteramos nuestra felicitación a todos los implicados en esa tarea.

Pero como dice el refrán, no hay rosa sin espinas. En la cuenta de resultados de BBVA (matriz) figuran 3470 millones de ingresos por dividendos. De ellos, 3347 millones corresponden a sociedades dependientes. El beneficio de BBVA matriz es de 4.816 millones, por lo que los dividendos de filiales constituyen el 69% del total.

Estos datos nos llevan a preguntarnos de dónde provienen los resultados del Grupo. Encontramos la respuesta en la página 52 del Informe de Auditoría: de España el 26%, de México el 65%, de Turquía el 8%, de América del Sur el 11% y, finalmente, el Centro Corporativo resta el 14%.

Esta respuesta nos lleva a pensar que, si bien la diversificación es una estrategia adecuada para gestionar los riesgos, en este caso se está diluyendo la auténtica esencia del sentido del GRUPO BBVA; que es un grupo financiero español, europeo y en la zona euro.

Nos quedamos aún más preocupados cuando analizamos el documento de Gobernanza Corporativa y comprobamos que el énfasis se centra en el qué y en el cómo, pero no en el dónde. Y nos parece que esto tiene cada vez más relevancia en los momentos actuales, cuando el mundo está atravesando un periodo de grandes incertidumbres causadas por la cada vez más complicada situación geopolítica.

Por todo ello estimamos que el Grupo tiene que consolidar su personalidad y reforzar su base en sus mercados naturales.

En conexión con lo anterior nos parece que la estructura jurídica del Grupo es totalmente inadecuada para su estrategia, al operar el

BBVA al mismo tiempo como cabeza de Holding y como banco en España.

Sabemos que lo que proponemos no es fácil y lo planteamos en esta Junta porque, como ese mismo documento sobre gobernanza señala, la Junta es quien tiene la palabra final en los temas relevantes. Les animamos a trabajar en ello, conscientes de que continuar con ese desbalance de los ingresos por origen no solo llama desfavorablemente la atención de los analistas sino que mantiene un alto nivel de riesgo para el futuro. La espada de Damocles continúa sobre nuestras cabezas por mucho que a día de hoy los resultados sean muy favorables.

Hay otro aspecto que queremos destacar y es, lamentablemente, la calidad de servicio del Banco. Sin duda el Banco disfruta de una excelente digitalización, reconocida por todo el sistema. Pero la atención al cliente no acaba en ese punto. Los clientes no solo nos relacionamos con el Banco por la vía digital. Y ahí comienzan los problemas. Todos tenemos alguna mala experiencia en este aspecto y me voy a permitir hablarles de una que afecta directamente a nuestra Asociación. ¿Cómo puede acontecer que desde hace tres meses el tesorero de la Asociación que presido haya visto imposibilitada su tarea porque alguien, por supuesto inaccesible en su galpón de un polígono industrial de Málaga, haya decidido que los poderes que se enviaron hace 18 meses no aparecen?

¿Cómo se puede explicar que la oficina en la que quien les habla tiene cuenta desde hace 48 años, haya estado cerrada durante 10 días en las pasadas Navidades? Y no, no fue por obras.

¿Cuántas veces se han visto ustedes en la necesidad de ayudar a una persona mayor que no conseguía llevar a cabo una operación en un cajero del Banco y a la que no podía ayudar ningún empleado de la oficina? Probablemente ustedes no, pero los que pisamos la calle lo hemos vivido múltiples veces.

Estos ejemplos de la vida real les pueden parecer de escasa relevancia, pero les aseguro que la gente de la calle lo percibe como una falta de empatía con el cliente. A nuestro juicio esta es una asignatura pendiente que estimamos que debe afrontarse de una manera decidida, sin excusarse en que el Banco tiene una excelente calidad en sus aplicaciones digitales.

Hay un alto porcentaje de la población española, 21% en cifras de 2022, que tiene más de 64 años y no creo que haga falta explicar en este momento la escasa relación que tienen determinadas franjas de edad con el mundo digital.

Les hacemos, Sr. Presidente, Sres. Consejeros, estas reflexiones con el ánimo de contribuir a la buena marcha de esta entidad en la que como ex empleados hemos colaborado con nuestro leal saber y entender y a la que como accionistas no necesitamos explicar cuáles son nuestros intereses.

Simplemente nos preocupamos por la marcha de lo que fue nuestra casa durante muchos años y que hoy, para muchos de nosotros, constituye parte de nuestros ahorros.

Sr. Presidente, Sres. Consejeros, muchas gracias por su atención.

Memoria de actividades 2023

La edición anual de nuestra revista aconseja hacer un repaso de las principales actividades de la Asociación llevadas a cabo a lo largo del año pasado.

Por Paulino García-Toraño

El año que acabamos de finalizar ha sido un año complicado para la Asociación.

La dimisión del anterior presidente, el tema de la página web del que luego hablaremos y las dificultades de comunicación con los asociados derivadas de la modificación de la página web, han sido algunos de los problemas que han hecho más complicada la tarea de la Junta Directiva. Vayamos por partes.

“Nuestro agradecimiento a Alejandro Magro, Manolo Domingo, Joaquín Mañeru y Luis Bastida, así como la de Antonio Moreno en representación de la Asociación de Veteranos del BBVA de Málaga”

En primer lugar, queremos dejar constancia una vez más de nuestro agradecimiento a Alejandro Magro, Manolo Domingo, Joaquín Mañeru y Luis Bastida, así como la de Antonio Moreno en representación de la Asociación de Veteranos del BBVA de Málaga, que han solicitado su relevo, por su esfuerzo y dedicación a este proyecto asociativo.

En particular, queremos agradecer de manera especial el excelente trabajo de Alejandro Magro durante 10 años al frente de la Asociación. Muchos de sus logros se deben sin duda a su compromiso con la marcha de nuestro colectivo.

Y en el caso de quien esto firma, agradecer la confianza depositada en mi persona al elegirme para el cargo de presidente en su sustitución.

Al mismo tiempo damos la bienvenida a la Junta a nuestra compañera Paloma Becerril que, salvo error, es la primera mujer en asumir una vocalía en la Junta Directiva. Creemos que se debe mantener el esfuerzo en hacer crecer la representación femenina en la Jun-

“Damos la bienvenida a la Junta a nuestra compañera Paloma Becerril que, salvo error, es la primera mujer en asumir una vocalía en la Junta Directiva”



ta y no por una cuestión de moda sino porque tenemos suficientes ejemplos de compañeras que por su valía y capacidades deberían acompañarnos en estas tareas.

Un tema que nos ha ocupado durante el primer semestre del año ha sido la reforma de la página web. Por diversas razones se decidió proceder a una completa remodelación tanto de su aspecto como de sus contenidos, y ello nos produjo una severa dificultad temporal en nuestras comunicaciones con los asociados y un costo no previsto en nuestros presupuestos anuales. En otro lugar de esta revista encontraréis el informe que nuestro tesorero, Manolo López, presenta sobre este tema. Pasada la zozobra que estas modificaciones causan a los que no somos muy expertos en temas digitales, hemos de deciros que el resultado final ha sido muy satisfactorio.

Una de las virtudes de esta reforma de nuestra página web ha sido el poder acceder de manera clara y sencilla a los videos de las 52 conferencias que hemos programado a lo largo de estos últimos 4 años. Entendemos que esta actividad, muy variada en cuanto a contenidos y con ponentes de alta cualificación, es uno de los puntos fuertes de nuestra actividad.

Una vez más, intervinimos en la Junta General del BBVA celebrada en Bilbao el mes de marzo pasado. En otras páginas de esta revista encontraréis el texto de nuestra intervención, que trató de ser justa con los éxitos del Banco, pero crítica con lo que nos pareció merecedora de ello.

Y por último, una referencia a la tradicional cita con la lotería de Navidad: una vez más vendimos los 10.000 euros que habíamos reservado, a lo que nos ayudaron más de 200 compañeros que tuvieron la ilusión de compartir la ilusión del sorteo mas importante del año. ■



El Alto Tajo

Por Jesús Llano

Es otoño, es noviembre se apura este año 2023 de dramas sociales, de catástrofes insólitas que pensábamos haber superado. La inquina, en definitiva la maldad humana, supera todas las cotas imaginadas. El mundo se abre en canal y no hay medida ni sentido de responsabilidad en aquellos que se creen enviados carismáticos para salvarlo. Ojo por ojo es su única arma. Se reafirman en su verdad y su verdad busca y encuentra cómplices y justificaciones para sus siniestras acciones.

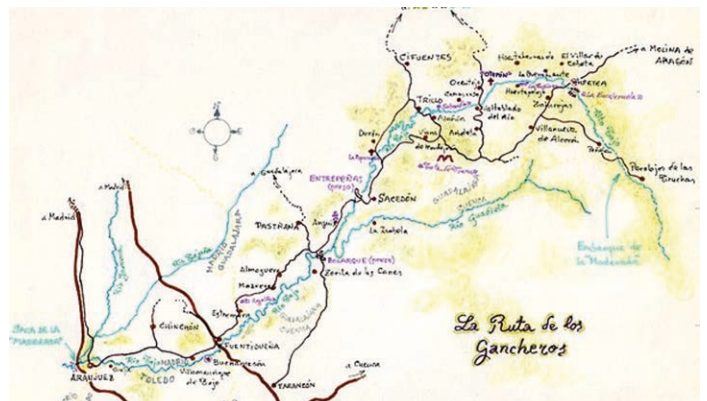
Con este ambiente de fondo, es bien sabido para los que ya estamos en retirada, que ese camino no es el correcto. Decía un sabio rural de mi infancia que **-por mal camino, nunca se fue a buen pueblo-**. Nunca aquella verdad absoluta se cumple con tanta certeza en nuestros tiempos. La historia es cíclica, se repite, para bien y muy tristemente para mal.

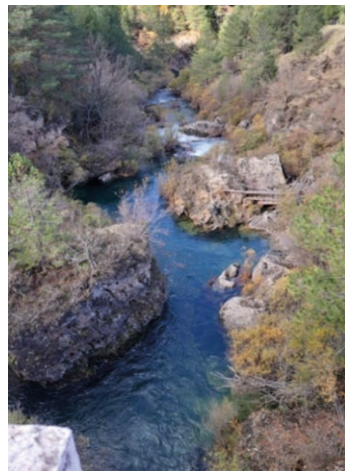
Todos en general y nuestro colectivo de jubilados en particular; vivimos inmersos en este torbellino social ocupando el galopan-

te tiempo entre la familia y la cultura, intercalando viajes cómodos, cercanos, sosegados, viajes donde la calidad prime sobre la cantidad. Cumpliendo este objetivo, el programa en Noviembre se materializa durante dos intensos días. Nos trasladamos al Alto Tajo para ahondar en esa comarca, para caminar por senderos históricos que nuestro actual gran pensador describió con pluma certera en su novela EL RIO QUE NOS LLEVA. Conocer más y mejor a nuestro querido José Luis Sampedro estaba dentro de nuestros objetivos.

Emprendimos el viaje temprano. A las siete de la mañana de una prometedora jornada. Saltamos a la carretera camino del destino, Molina de Aragón. Antes de las diez, estábamos pisando la falda de la colina de su gran castillo.

Reponemos fuerzas y sin más esperas nos trasladamos por carretera de difíciles curvas al comienzo de la intrigante aventura. El Parque del Alto Tajo y dentro de ese montañés lugar, la **ruta de los gancheros**.





- ▶ Ya sobre el terreno, localizamos el punto de partida de la denominada "Ruta del Alto Tajo" de nuestro río internacional. Un sendero que permanece desde hace más de cincuenta años, nos sirve de autopista para ascender corriente arriba hasta la austera plataforma desde la que los históricos gancheros iniciaban sus –maderadas–.

José Luis Sampedro comienza su novela: "Todo estaba dispuesto, aunque nadie lo supiera, porque la vida no avisa..."

D. José Luis describe la vida de unos hombres y mujeres que tenían que subsistir en condiciones infrahumanas para poder ganarse el sustento. Para rescatar un precario jornal, tenían un aliado imprescindible. El caudaloso y estrecho cauce del río Tajo en los meses de primavera. El trazado del mismo era una peligrosa trampa con la que había que convivir y sortear en cada metro del recorrido. Las aguas bravas de la corriente en su descenso era el medio de transporte natural. Sin energía contaminante. Dominar aquella fuerza bruta del líquido, era cuestión de destreza, de esfuerzo sobrehumano, de alto riesgo. El accidente, a veces mortal, sobrevolaba en cada metro del trayecto.

Antes de lanzarse al agua, aquellos aguerridos e inconscientes jornaleros tenían con su experiencia y oficio de tradiciones ancestrales, que seleccionar los mejores árboles. Marcarlos en su lenguaje popular. Los deberían talar a hacha pura y dura, eliminar sus ramas. Pelarlos y cortarlos en las medidas óptimas, para que en el mercado de Aranjuez encontraran los mejores compradores.

Tras varias semanas, meses, de esta preparación, rodando monte abajo, era colocado el precioso tesoro en la orilla del río, que a modo de dársena fluvial serviría de punto de partida. El inicio de una gran marcha, donde solo la fuerza y arrojo de unos valientes, lograba el milagro de que la energía del agua encajonada entre piedras fuera el único motor de aquel demandado material extraído de la ladera de los frondosos bosques del lugar.

Tras el arranque sereno de las aguas de este tramo del trayecto unos kilómetros más abajo las gargantas se estrechan y las dificultades se amontonan de tal manera que solo la fortaleza y conocimientos de aquellos hombres con escasos recursos, se atrevían a arriesgar sus vidas por una soldada precaria. Los peligros los asumían en solitario en su totalidad. El orgullo de ser "gancheros" era el mejor estipendio para aquellos muchachos.

Hoy de todos aquellos retos que nos parecen imposibles solo queda la recreación de los nostálgicos descendientes de unos valientes que en un medio hostil hicieron que el país siguiera avanzando.

Llegar a Aranjuez era la meta. Obtener un precio justo a tanta exposición y esfuerzo era otro cantar. Los industriales madereros tenían la última palabra. Miraban por sus intereses, sin considerar lo que aquel material había costado llevarlo hasta allí.

Como diría recientemente un famoso político liberal:

"Amigo, es el mercado"

Momento inquietante y decisivo para sobrevivir todo el año, el que tenían que presenciar aquellos **trabajadores fluviales** que nada sabían del concepto "mercado", y que iba a valorar su extenuante esfuerzo de meses.

El 10 y 11 de noviembre de 2023 unos cuantos amigos tuvimos la fortuna de recorrer estos recónditos lugares en las cercanías de Molina de Aragón para vivir dos días de ensueño. Hicimos otras marchas, ascendimos por otras vías difíciles, nos adentramos en cuevas seguras, caminamos pausadamente por trochas accesibles.

Una nueva experiencia que nos anima a seguir con nuestro programa de actividades lúdicas. Hemos caminado Tajo arriba por la misma senda que lo hiciera José Luis Sampedro hace más 50 años para armar su novela EL RIO QUE NOS LLEVA. Para recordar una profesión, la vida de unos antepasados en un rincón de esta aguerrida tierra de Castilla.

Emociona, agranda el corazón, tanta entrega, tanto esfuerzo en un entorno desfavorable sin levantar la voz. En estos momentos de tanta tormenta mediática, de guerras absurdas, innecesarias y atroces, la convivencia en estas "correrías" nos hace pensar que, el mundo a pesar de sus dirigentes e inevitablemente con ellos, resistirá los embates de lo que calificamos como **perversidad** del ser humano.

Y sobre todo, pensamos y creemos que, frente a este horror, también habitan en el orbe seres excepcionales que lo hacen soportable.

Amigo, compañero, te invitamos a que vivas momentos como estos que te hemos contado. Te harán mejor persona.

El Alto Tajo te espera. ■

Homenaje al empleado desconocido

Por Antonio Campos Fernández

Del libro «Historias de un bancario irreverente»

Siempre que aparece una nota necrológica, en cualquier sitio, lugar o situación, glosa la vida de personas importantes, hechos destacados que quedan para la posteridad. Hoy me vais a permitir que, como el «soldado desconocido», glose, sin pretensión de ningún tipo, la de dos bancarios «empleados desconocidos».

Corría el año 1973, yo era muy joven, insultantemente joven, trabajaba en Bilbao, procedente de una sucursal de las «más de 200 oficinas en España», que era el eslogan del banco en aquel momento, y el Sr. Caballero, que era el Jefe de Personal y conocía la vida y milagros de todos y cada uno de los empleados, su preparación, obras y objetivos personales, ya me había ofrecido un par de veces salir de allí para ir a alguna sucursal. De la forma más elegante posible, aunque la verdad es que no había quien le engañara, había declinado el ofrecimiento, la última vez con un mensaje: Cuando surja la ocasión, a ver si pudiera ser en alguna ciudad que tenga Obispo y Universidad, pensando que en aquella época las ciudades que tenían ambas cosas eran las más importantes de España.

Eran tiempos de expansión bancaria libre, después de unos años en los que el Banco de España debía autorizar la implantación de nuevas oficinas, en función de la población y del volumen de negocio esperado. Nuevamente me llamó el Sr. Caballero y por cómo brillaba su oronda cabeza calva supe desde el instante en el que me dijo “Siéntese”, que esa vez no iba a tener escape posible. Eso sí, me advirtió, serenamente, que con mi juventud y soltería rompía la tradición histórica de la empresa en los ascensos, que debería tener más cuidado de lo normal con mi comportamiento porque tanto él como yo íbamos a ser observado por todo el resto del banco.

Me destinó a abrir una oficina en una ciudad que tenía Obispo y Universidad, pero era la más pequeña de cuantas en España contaban con ambas infraestructuras, y allí que me presenté el mes de noviembre del precitado año, director, jefe de organización, jefe de créditos, jefe comercial, dos visitantes, 17 empleados de nuevo ingreso y 2 guardias jurados, total 25 personas, lo que es igual, más empleados que ahora tiene la mayor oficina de España. Yo era el más joven de todos ellos y tuve que duplicar los esfuerzos para hacerme con el control del asunto.

Eran tiempos en los que «el mayor activo que tiene el banco son sus empleados»; y era verdad. El trato, la unión, la ca-

maradería, la ayuda mutua, la participación y solución de los problemas de cualquiera de los que componíamos la plantilla, era real y se notaba dentro y fuera de la oficina, en la que todos éramos amigos, unidos por viajes, excursiones, celebración de San Carlos Borromeo, fiesta de Reyes, aniversario de la apertura de la oficina, fiesta cuando alcanzamos los primeros 500 millones de negocio, y los 1.000 y los 5.000 millones, de pesetas, hacían una familia bien avenida en todos los aspectos.

Entre los nuevos empleados, dos guardias civiles destinados en el País Vasco en los «años de plomo», que colgaron el uniforme y pasaron a formar parte de la plantilla como Guardias Jurados, titulados, con pistola reglamentaria y guardianes de la integridad física de las personas y de los intereses de la empresa.

Cuando murió Franco y el PSOE quitó las armas a todo el que no pertenecía a las Fuerzas Armadas, ambos pasaron a Caja, a Ayudantes de Caja que entonces se llamaban, entre cuyas faenas, además de cobrar y pagar dinero, había que encarar los billetes para su traslado al Banco de España, preparar las nóminas de las grandes empresas de acuerdo al número de billetes y monedas que demandaban para su pago en la propia sede social, trasladar el dinero acompañado de una pareja de la Guardia Civil que había que avisar con 24 horas de antelación, manejar, cobrar y controlar las letras de cambio, que se guardaban en la caja fuerte, acorazada, blindada y con un pasillo exterior de doble blindaje (que todavía existe, hoy destinada a archivo), enviar las letras con gastos al notario para su protesto, hacer el cuadro diario y remitir por correo ordinario los datos todos los días a los Servicios Centrales para que tuvieran constancia del encaje de efectivo disponible en todo el banco, y otros cometidos de menor prosopopeya que a detallar renuncio.

Trabajaron mucho y bien, aprendían rápido y en plan esponja que lo asimila todo. Estudiaron todos los cursos de Formación Profesional internos habidos y por haber; hicieron el Bachillerato Superior y asistieron a diversos Cursos Monográficos en la Universidad.

Por las tardes, cuando terminaba la jornada laboral, hacían gestiones comerciales en la calle: Transferencias recibidas únicamente con el nombre y dirección y sin indicaciones de abono; visitas a pequeños negocios, a dotar de «bacaladeras» a los comercios; a particulares, a ofrecer los servicios del banco; a talleres, a familiares de los clientes; a los colegios, a abrir cartillas de ahorros a los niños con 25 pesetas regaladas por el banco,



a buscarse la vida, siempre pensando en hacer más grande la empresa y mejores sus expectativas personales.

Ascendieron a Visitadores, algo similar a los actuales Gestores, con una diferencia: Eran personas con un conocimiento global de toda la operatoria bancaria y los clientes se atendían por Departamentos de acuerdo con el servicio solicitado; hoy los clientes son de los Gestores, y van con ellos, son su mochila y valor añadido cuando cambian de empresa.

Ahora, que se cierran oficinas y quedan desatendidos pequeños pueblos, es el momento de acordarse de los Corresponsales, que eran personas de cierta relevancia social o de gestión en los pueblos cercanos, a los que estos Visitadores, y a algunos otros también nos tocó en más de una ocasión, se iba una vez a la semana a cada pueblo, en horario de tarde-noche porque el agricultor, el ganadero, el cabrero o el herrero no tenían un horario fijo y trabajaban hasta que su cuerpo decía «basta por hoy», a hacer gestión comercial, visitar a los clientes por las calles más oscuras para que el resto del pueblo no vieran dónde se metían porque nadie quería que el vecino supiese que tenía dinero en el banco, se cobraba y pagaba según sus necesidades, muchas noches se cenaba en la taberna del pueblo, y se volvía a casa a las tantas de la noche,

en un coche del banco, con dos o tres millones de pesetas, que en aquellos años era muchísimo dinero, expuestos a ser atracados por cualquiera, pero que nunca pasó nada; hoy serían absolutamente inviables estos hechos.

Ascendieron a Apoderados de Agencias Urbanas; luego fueron Directores; yo marché de esa oficina a los cinco años, a otros cometidos en la empresa, en diversos puestos y lugares. Del sentido de posesión -mi banco-, se pasó al banco, luego a la empresa y posteriormente a la franquicia. Ahora ya no sé cómo se llama.

Los prejubilaron cuando se produjo el gran atasco de jefes y jefecillos a los que había que abrirles puesto, aquellos a los que cuando entraron se les decía que «eran los Directores Generales del mañana».

No han fumado nunca, no han bebido alcohol nunca, eran sende-ristas, uno había hecho seis veces el Camino de Santiago, a pie, por etapas y cargando con su mochila, el otro daba sus paseos diarios durante un par de horas, uno colaboraba con Cáritas y el otro era el secretario de la Cruz Roja.

No creo en las casualidades, pero el Domingo de Ramos pasado enterramos a Eduardo y a José Antonio. Fallecieron el mismo día y del mismo mal, un ictus, que tuvo 44 días en coma a uno y ocho días al otro. Y siento dolor, por ellos, por ser los primeros que parten de todos los empleados que abrimos aquella oficina, y porque se empiezan a tachar nombres de los ficheros del banco en el que, aun siendo el más joven, estoy en uno de ellos.

Tómense las presentes líneas como un homenaje al EMPLEADO DESCONOCIDO, esos miles de mujeres y hombres sin cuyo apoyo, trabajo y esfuerzo ninguno de los que lean este escrito hubieran llegado a sentarse en un cómodo sillón de cuero. ■

Información económica de la asociación

Por Manuel López (Tesorero)

En síntesis, el ejercicio 2023 se caracterizó por la consolidación de las actividades de la Asociación y por la puesta a punto de la página web para una mejor información de las mismas

Los ingresos por cuotas de asociados experimentaron una ligera reducción del 0,75%, para situarse en 23820 euros, contra 24000 presupuestados. No obstante, el número de afiliados registró un incremento neto anual de 4 afiliados, quebrando la tendencia de bajas interanuales constantes de años anteriores, tanto por decisión voluntaria como por fallecimientos. La venta de participaciones de la lotería de Navidad registró unos ingresos de 2000 euros, contra 2300 del año anterior (-15%). Por último, los ingresos por cobro de dividendos de las 615 acciones del BBVA fueron de 234 euros, contra 200 previstos (+17%). En total, los ingresos de la Asociación durante el pasado año 2023 ascendieron a 26054 euros, contra los 26500 presupuestados (-1,68%).

Por el lado de los gastos, es necesario resaltar el desorbitado gasto en la actualización de la página web y en el desestimado estudio sobre la presencia de Uniter en redes sociales, (10037 euros contra 7000 presupuestados, que en términos porcentuales su-

puso un +43%). Sin embargo, la inversión en la primera dió como resultado una página web moderna y más accesible para los socios activos que quieran consultar las actividades de la Asociación, así como el archivo de las conferencias que les hayan resultado de mayor interés. La revista anual supuso un coste superior al 15% presupuestado (2879 euros contra 2500 previstos). Los gastos en apoyo de actividades supusieron el doble de lo previsto (2101 euros contra 1000), que se vieron compensados por una cifra sensiblemente inferior en atenciones sociales referentes a las tertulias de Uniter. En resumen, la cifra total de gastos ascendió a 30762 euros contra 28750 presupuestados, un rebasamiento del 7% que tuvo como consecuencia haber duplicado el déficit previsto (-4708 euros, contra -2250).

La tesorería de la Asociación había empezado el año con un remanente en cuenta corriente del año anterior de 17118 euros que, una vez deducido el déficit presupuestario del año 2023 de -4708 euros, concluyó con un saldo en cuenta corriente a final de año de 14410 euros. A dicha cifra disponible hay que añadir el valor de las 615 acciones de BBVA que, a la misma fecha, ascendía a 5079 euros. ■

Necrológicas



Socios fallecidos en 2023

FERNANDEZ PEREZ, VICENTE MANUEL

SANCHEZ CASAJUS, JAVIER

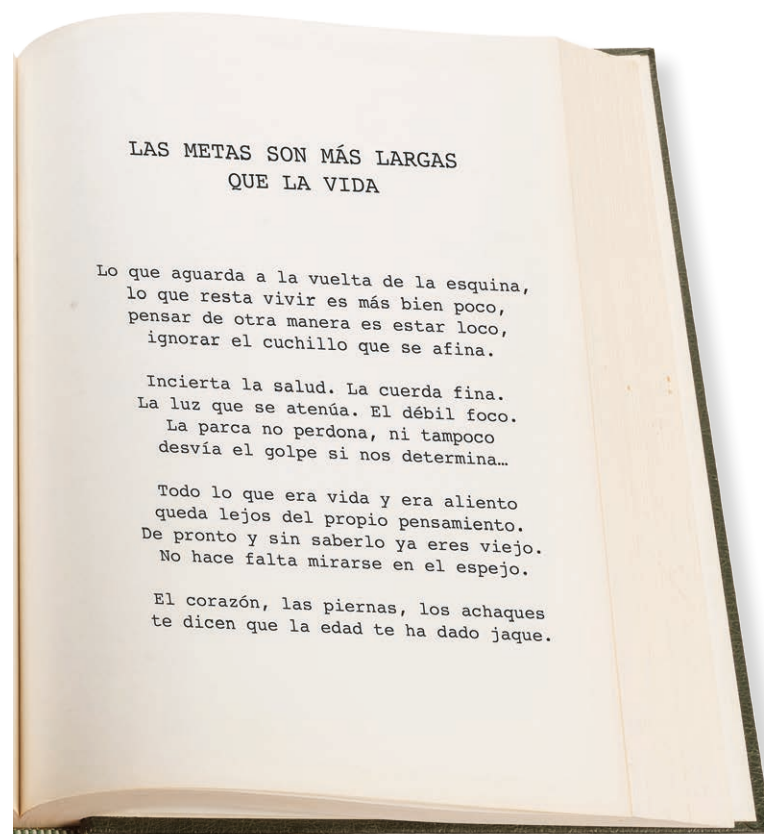
GOMEZ RUIZ, ANGEL MIGUEL

GARCIA CALVO, PASCUAL

PRADOS OBALDÍA, JOSE LUIS

Somos conscientes de que en esta lista no están todos los compañeros fallecidos en el año 2023. Lo lamentamos y os pedimos a todos que cuando tengáis noticia del fallecimiento de un compañero nos lo hagáis saber para poder participar todos de su recuerdo y trasladar nuestras condolencias a sus familiares. ■

Poesía



LAS METAS SON MÁS LARGAS QUE LA VIDA

Lo que aguarda a la vuelta de la esquina,
lo que resta vivir es más bien poco,
pensar de otra manera es estar loco,
ignorar el cuchillo que se afina.

Incierta la salud. La cuerda fina.
La luz que se atenúa. El débil foco.
La parca no perdona, ni tampoco
desvía el golpe si nos determina...

Todo lo que era vida y era aliento
queda lejos del propio pensamiento.
De pronto y sin saberlo ya eres viejo.
No hace falta mirarse en el espejo.

El corazón, las piernas, los achaques
te dicen que la edad te ha dado jaque.

Germán Echevarría "Línea de flotación" (inédito)



EXEMPLEADOS DEL GRUPO BBVA

Publicación de Asociación UNITER
de Exempleados del grupo BBVA
Cif: G-85365856

Apdo. de Correos: 19132 - 28080 Madrid

Orense 48, 28020 Madrid

E-mail: uniter@asociacionuniter.com

asociacionuniter.org