

# 2024, un año excelente!!

En la revista del año pasado consideramos que el ejercicio del 2023 había sido francamente bueno. Pues a nuestro juicio, el ejercicio del año 2024 nos ha parecido excelente.

**E**n primer lugar, debemos felicitar y felicitamos al Banco y a sus gestores por los resultados del ejercicio 2024. Han sido excelentes en todas las líneas de la cuenta de resultados y como consecuencia también lo será el dividendo, lo que, para nosotros, accionistas de largo plazo, es un aspecto muy importante.

En 2024, el Grupo BBVA obtuvo un beneficio neto atribuido de 10.054 millones de euros, un 25,4% más que en 2023. Este resultado histórico fue impulsado nuevamente por la evolución de los ingresos recurrentes del negocio bancario, es decir, del margen de intereses y las comisiones netas, que en conjunto crecieron un 13,2%.

10.000 millones de euros son números importantes que reflejan un excelente resultado. Sin embargo, 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.

No nos preocupa la cuenta de resultados de este ejercicio del año 2025. Esa cuenta ya está resuelta a estas alturas. Lo que nos preocupa es la de dentro de 5 años. Y a ello nos referimos.

Y el temor estriba en que los puntos de origen de estos resultados no pueden dejar de preocuparnos: algo más del 67 % de los beneficios de BBVA en 2024 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.

Lo hemos dicho en varias ocasiones, e insistimos hoy en ello: somos un Banco español y por ello europeo. 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.

Por eso nos ha parecido un buen movimiento en esa dirección la decisión de plantear una OPA sobre Banco Sabadell.

Lo expresamos así en la Junta General del BBVA: **se trata de una operación de libro**. Porque sirve para reducir el desequilibrio de la cartera de negocios, y porque complementaría el nego-

cio en España con la importante cuota de mercado de Sabadell en pymes. Además, posibilita una evidente reducción de costes y unas economías de escala futuras (sobre todo en tecnología) que permiten pagar una prima para convencer a la contraparte.

La situación de esta OPA en estos momentos está empantanada: pendientes de la CNMC, del Gobierno y finalmente de los accionistas del Sabadell. Se habla de **remedies**, de mantenimiento de la marca Sabadell, cuestiones que hacen referencia a la territorialidad, etc.

La realidad es que la decisión sobre este asunto se demora y eso no parece bueno para nadie.

En otro orden de cosas, el Banco presume, probablemente con razón, de tener un muy buen sistema digital de interacción con sus clientes. Pero esta afirmación tiene un reverso: que quizá sería conveniente poner menos peso en las máquinas y más en el trato personal.

Recordemos además que una parte importante de los clientes personas físicas supera los 65 años. Y no creo que haga falta explicar en este momento la escasa y difícil relación que tienen determinadas franjas de edad con el mundo digital. Y que en muchas ocasiones la ayuda de un empleado del Banco puede resultar definitiva para resolver las dudas de un cliente ante un problema de relación con la máquina o simplemente una consulta de contenido puramente bancario.

Por ello deberíamos llegar a la conclusión de que este aspecto debería convertirse en un tema central de la gestión de la entidad.

En cuanto a la marcha de la Asociación, podréis encontrar a lo largo de las páginas de esta revista información suficiente como para considerar que probablemente hemos conseguido cumplir con los objetivos principales de Uniter: informar y entretener a los asociados.

Para ello, y entre otras actividades, hemos llevado a cabo 12 conferencias a lo largo del año sobre muy diversos temas, y a través de la plataforma ZOOM, con lo que todos los asociados pueden seguirlas cómodamente desde su butaca preferida en la sala de estar de su casa.

Desde esta portada, La Junta Directiva de la Asociación Uniter desea que el año 2025 sea propicio para vosotros y vuestras familias

Un cordial saludo para todos. ■



## SUMARIO

### ENTREVISTA A...

- Pedro Luis Uriarte

### TRIBUNA

- El sector bancario cara a 2025
- La imparable corrupción
- Intervención en la Junta General del BBVA 2024

### LA ASOCIACIÓN

- Memoria de actividades 2024

### RELATO

- Adversidades
- El primer traje

### TESORERÍA

- Información económica de la asociación

### NECROLÓGICAS

- Fallecidos en 2024

### POESÍA

- Germán Echevarría

# 2024

# Luis J. Bastida

## “La OPA al Sabadell no la veo nada clara”

A Luis Javier Bastida Ibargüen no hay que presentarle, le conocemos todos, fue nuestro director general Financiero en los años de oro del BBV y una de las piezas clave del gran equipo que formaron Emilio Ybarra y Pedro Luis Uriarte. Paciente, amable, dialogante y un gran profesional, graduado en el Este, de la Universidad de Deusto, y máster en Administración de Empresas por la Universidad de Columbia.

**B**astida, antes de incorporarse al Bilbao, trabajó hasta 1976 para General Electric, en Estados Unidos y en España. Luego vino su espléndida etapa en el Banco, donde se prejubiló en abril de 2001, pasando a ejercer de consultor independiente en el mundo empresarial.

Aquí, nos cuenta, sobre todo, sus 25 años en el Banco, donde “nunca pedí que ni me promocionaran ni que me aumentaran el sueldo”, pero en el que llegó a lo más alto. También nos habla de la opa al Sabadell. Leed esta entrevista, que no os decepcionará.

### ¿Cuándo y cómo te incorporaste al Banco?

En 1976, como jefe de tercera, especialista en panificación. Diez años después era subdirector general, dependía del presidente, José Ángel Sánchez Asiaín, y estaba en el Comité de Dirección.

### Un ascenso meteórico. ¿Cómo fue?

Se dieron tres circunstancias. El sector bancario estaba en pleno proceso de cambio, yo estaba lo suficientemente bien preparado y, además, debí tener suerte. Pero yo, en esos diez años, ni en todos los posteriores que he estado en el Banco, nunca pedí que ni me promocionaran ni que me aumentaran el sueldo. Lo único que hice fue asumir todo lo que me caía encima.

Hay una cuarta: siempre he tenido un equipo excepcional de colaboradores. La Dirección de Planificación, en los ochenta, y la Dirección Financiera, en los noventa, tenían una rotación importante de gente que entraba, se formaban, y salía. Muchos han ocupado, y siguen ocupando, puestos relevantes en el Grupo. Siempre me ha gustado trabajar con gente más inteligente, y mucho más preparada que yo en su área de competencia. No daré nombres, para no crear agravios comparativos, pero, sin duda, a todos ellos y ellas les debo una gran parte de los éxitos.

### Venías de General Electric.

Sí. Yo había estudiado en San Sebastián, en el Este, con los jesuitas, y en Nueva York, en la Universidad de Columbia. Era un graduado sin experiencia, pero tuve la oportunidad de entrar en General Electric, que en aquella época era, junto a IBM, una de las mayores multinacionales, y además una escuela de gestión. Entré en el Financial Management Program y en el International Management Program, en una época de transformación

de General Electric y de desarrollo de la planificación y de la gestión estratégica.

Estuve año y pico en Nueva York y luego me destinaron a España, donde coincidí con Pedro Luis Uriarte, que se marchó poco después. No era partidario del esquema de pares, a los españoles que promocionaban a puestos de responsabilidad les ponían un par americano, y eso no le gustaba. Y aquí es donde llega la suerte. Uriarte se fue al Banco Industrial de Bilbao en un momento de profunda transformación. Emilio Ybarra fue nombrado consejero delegado y a Uriarte le ofrecieron dos cosas, una en el área de Control, con José María Tobar, y otra en Planificación, con Enrique Mas, y se apuntó a lo primero. Entonces le dijo a Enrique Mas, conozco a una persona que de planificación sabe un poco, si le quieres llamar ... y me llamó. Así, entré al Banco como jefe de tercera, experto en planificación.

Dependía de José Ramón Fernández Suárez, pero un mes después mi jefe deja el Banco y se marcha a Osborne, de consejero delegado, y a mí me pasan a Presupuestos, dependiendo Gaizka Uriarte, que era el director. Me vino muy bien para conocer las tripas del Banco. Pero antes de cumplirse el año, Enrique Mas hace una reestructuración y pone a Alejandro Magro al frente de planificación, y Gaizka se marcha, sus razones tendría, aunque luego volvió. Yo me quedo como subdirector, encargado del Presupuesto, aunque

**“Pedro Luis nunca me ha perdonado que perdiéramos Banesto”**

después me nombran director. Un año después, a Alejandro le da un infarto y me dicen que lo sustituya hasta que se recupera, pero en el ínterin a Enrique Mas le hacen director general del Área Internacional, y se lleva a Alejandro. Yo me quedo otra vez sin jefe, asumiendo las funciones de los que se van. Pero entonces paso a depender de José Ángel Sánchez Asiaín, que tenía una Secretaría muy potente, donde me encarga aportar la parte técnica, y me incorpora, como ya dije, al Comité de Dirección.



Por cierto, que yo fui entonces el primer jefe de José Ignacio Goirigolzarri. Venía a trabajar con Alejandro, pero como a éste le dio el infarto, Goiri se quedó conmigo.

#### ¿Cómo era la banca en los años setenta?

Estaba totalmente regulada, era difícil abrir oficinas, sólo había tres mil en España, pero ya estaba en marcha una transformación total. Contando con los ordenadores de aquella generación, la banca llegó a un acuerdo con las empresas de servicios: nos ceden sus cintas magnéticas con sus recibos y nosotros las procesamos en nuestros ordenadores, cargamos el importe a nuestros clientes y lo abonamos a las empresas. Desaparecen los cobradores, pero para tener luz, agua y otros servicios los españoles necesitan tener una cuenta corriente o una libreta donde cargar los recibos, y entonces convencen al Gobierno para que liberalice el sistema bancario. Así, de ser un país poco bancarizado pasamos a ser uno de los líderes del mundo en términos de bancarización. Pasamos de tener tres mil oficinas a tener diecisiete mil, y todo esto sin aumento de plantillas, con una tremenda mejora de la productividad.

La actividad bancaria, por otra parte, se limitaba a unos pocos productos, tres de activo y tres de pasivo. En los de activo estaban las famosas letras, con las que se financiaba el consumo y todas las necesidades de financiación a corto plazo de las empresas, y luego estaban los créditos y los préstamos. En el pasivo había cuentas corrientes, libretas y depósitos. Luego estaba un tercer bloque, Valores, gestionando acciones y obligaciones. Y eso era todo lo que había. Pero en poco tiempo todo se fue sofisticando, aparecieron nuevos productos y hubo una transformación brutal.

Pero en un entorno de cambio, también político y social, con una economía estresada, era de prever que en la banca se produjera una crisis, agravada porque se habían concedido numerosas licencias bancarias y había nuevos bancos. Y hubo crisis. Desde que entré en el Banco en 1976, hasta que me marche

**“Toledo digería muy mal que Sánchez Asiaín tuviera una presencia institucional muy superior a la suya”**

en el 2001, he participado, no siempre en primera fila, pero sí en los aspectos técnicos de todas las decisiones importantes que ha tomado el Banco, pero lo que más me ha satisfecho es haber contribuido al desarrollo e implantación de esquemas de gestión en el Grupo. En los años setenta y ochenta fueron los presupuestos y el control de gestión, en los años noventa la conformación de la Dirección Financiera.

En los setenta, las oficinas del Bilbao sólo tenían presupuestos mensuales de pasivo e inversión. La contabilidad seguía criterios de control y, por lo tanto, no había información de gestión a ese nivel. Se reordenaron los datos, siguiendo criterios de responsabilidad de gestión, y se liquidó la cuenta central, lo que permitió dotar a las agrupaciones de una cuenta de pérdidas y ganancias y, consecuentemente de unos presupuestos de resultados a ese nivel. La agrupación pasó a ser la unidad clave, con una oficina principal y otras satélite cubriendo una zona de mercado. Si ya tenían presupuesto, porque no un plan de gestión. Diseñamos un plan de gestión siguiendo los principios de planificación estratégica, y para implantarlo se hizo un plan piloto en tres agrupaciones: Guernica, Elche y Telde, en donde Goirigolzarri hizo sus primeras armas lidiando con las oficinas.

Sacamos al resto de la banca una década de ventaja en estos temas.

#### ¿Y las primeras fueron las de la crisis bancaria?

Así es. La más importante fue la de Banca Catalana. Un amigo mío, que trabajaba allí, me lo explicó muy clarito. Todos los ➤

► consejeros, me dijo, tenían empresas, y cuándo iban bien eran de su familia, pero cuando iban mal pasaban a Banca Catalana. Llega la crisis, los activos malos se multiplican y la interviene el Banco de España. Este se la ofrece a la banca, con unas ayudas muy importantes, pero el único que se presenta es el Banco de Vizcaya, y se la lleva.

La opinión generalizada es que han hecho una barbaridad y se están jugando su futuro y, a toro pasado, José Ángel Sánchez Asiaín me manda toda la documentación y me pide un informe sobre el tema. Lo miro y llego a la conclusión de que pueden haber hecho un gran negocio. Con todo el dinero que les han dado, invertido en el mercado interbancario, pueden subsistir, y su gran reto es organizar el banco para hacerlo eficiente. A raíz de ese informe José Ángel me hace responsable de todas las revisiones sobre participaciones bancarias, que fueron un montón en los años ochenta. Vimos unas cuantas, pues a continuación vino Rumasa.

## ¿Y ahí si compramos?

Sí. Cuando Miguel Boyer decide intervenir se toma, desde el principio, el acuerdo de que el resto de los bancos se queden con los de Rumasa, que tenía depósitos por los que pagaba un sobreprecio tremendo y además una concentración de riesgo inmensa en sus propias empresas. Y explotó aquella bomba de relojería. Parte de culpa la tuvo el Banco de España, que les dio 17 licencias bancarias, y no se impuso cuando José María Ruiz Mateos ignoraba todas las inspecciones que le hacían.

Para repartirse los bancos de Rumasa se forman dos grupos, uno con los consejeros delegados de los siete grandes, liderado por Rafael Termes, para tomar las decisiones finales, y otro de expertos, en el que yo estaba representando al Bilbao.

Al intervenir Rumasa se llevan todos los activos al Patrimonio y dejan a los bancos con bonos y ayudas que da el Gobierno. Entonces, en el grupo de expertos, Manolo Martín, del Popular, y yo proponemos un modelo neutro en el que se reparten bonos y ayudas entre los bancos de modo que el resultado final, en términos de rentabilidad, sea equiparable, para que cuando intervengan los consejeros delegados sólo tengan que decidir en función de que banco les encaja mejor según su red de oficinas. Que no tengan que discutir sobre si un banco es más o menos rentable que otro. Lo aceptaron, y construimos el modelo conjuntamente. Pero previo a eso, el Banco de Vizcaya se desmarca, y Pedro Toledo le dice a José Ignacio Berroueta, que era su experto, tu coge el banco que menos les guste a todos y nos largamos, porque eso va a ser un lío. Y se llevaron el Meridional, que era el que peor pinta tenía.

Los bancos se repartieron en el Hotel Intercontinental, en Madrid, en una tarde noche que acabó a las cuatro de la madrugada, y el Bilbao se llevó varios, a los que hubo que añadir el Extremadura. Lo cito expresamente porque tiene gracia. El Extremadura le tocó al Popular, y al día siguiente del reparto, ya en Bilbao, me llama Emilio Ybarra y me dice que suba a su despacho, pues tiene una llamada de Luis Valls, el presidente del Popular, que nos quiere ceder ese Banco. Valls, dada su vinculación, y la de Ruiz Mateos, con el Opus Dei, no quería problemas, pues Ruiz Mateos se le iba a echar encima por haber “explotado” su banco. Emilio me mira, y le digo que sin problema.

Con las ayudas recibidas, lo que teníamos que hacer es que el

nuevo banco funcionase bien, e integrarlo. Los gastos operativos, le dije a Emilio, serían de cien o doscientos millones de pesetas, y Emilio le dijo a Valls que ayudara con los gastos, y el Popular nos dio no sé si cien o doscientos millones de pesetas. Y allí fue Valerio Durán, que hizo una excelente gestión profesional, y unos años después la Caixa Geral portuguesa nos hizo una oferta para comprarlo por 16.000 millones de pesetas, que no podíamos rechazar.

Para entonces, Carmelo Tajadura, mi colaborador principal en análisis financiero, ya había definido la regla de la crisis bancaria: “a más lujo, más pufo”. En cuanto veíamos el despacho del presidente de un banco quebrado, intuíamos el agujero.

## ¿Algún otro llegó por la gatera?

Había un banco pequeño de inversiones, un merchant bank, el Bisf, presidido por Javier García Egocheaga. La licencia se la había

*“Emitimos preferentes en Gibraltar y me llevé una bronca monumental del Banco de España”*

dado, que no vendido, el Banco Vizcaya. El Bisf tenía serios problemas de rentabilidad y en una inspección el Banco de España decidió que tenía que intervenirlo. El gobernador llama a Emilio Ybarra, y lo dijo que no lo iban a intervenir y que la solución la teníamos que aportar nosotros, pues el banco era nuestra responsabilidad. Emilio vuelve a Azca, me llama, me lo cuenta y me dice que hay que liquidarlo.

Formé un equipo con Fernando Calvo y Luis Ángel Fernandino, hablamos con Egocheaga y su gente, y vimos que había un grave problema de estructura, pues se habían metido en numerosos negocios con cantidades ínfimas, y no tenían estructura operativa para llevarlos, además de lucir una financiación totalmente descuadrada. Pero la calidad de los activos no era mala, solo que eran de su madre y su padre. Estudiamos la cartera, echamos números y vimos que se podían comprar todos los activos, y que con el dinero obtenido se podía pagar a los depositantes, aunque no quedaba nada para los accionistas. Y es lo que hicimos. Luego sobró un poco de dinero y se lo dimos a los accionistas, para que no protestaran. El BBV no ganó nada, pero nos quitamos un muerto de encima, y no se enteró nadie.

## ¿Qué pasó con la opa a Banesto?

— José Ángel Sánchez Asiaín, que tenía una mente inquieta y clarividente, venía hablando en todas las juntas de la necesidad de tener bancos de mayor dimensión, y tomo la iniciativa de hacerse con Banesto. Él eligió que fuera Banesto, aunque José Ángel consultaba con todos, pedía papeles, y pasaba todo por los órganos correspondientes. La decisión posterior de lanzar la opa sí fue colectiva. A nivel político José Ángel hizo una gestión espectacular, hablando con el Gobierno y con todas las autoridades interesadas, y a mí me mandó a Nueva York a contratar un investment bank, que fue Salomon Brothers. En una

opa hay que tocar muchas teclas, y el coordinador fue Pedro Luis Uriarte. Nosotros nos ocupamos de la oferta financiera y preparamos una oferta muy atractiva, con dinero y acciones del Bilbao, pero nunca pudo ejecutarse. En Banesto consideraron una gran ofensa que un banco vasco, más pequeño que ellos, quisiera quedarse con la joya de la corona de la banca española. Las viejas familias chillan mucho y traspasan su fuerza a Mario Conde, y la opa acaba creando la figura de Mario Conde. El país no estaba preparado jurídicamente para una opa de esa dimensión y el final fue la Bolsa de Madrid quien frenó la operación.

### ¿Y, entonces, plan b, el Vizcaya?

Sí. José Ángel Sánchez Asiaín y Pedro Toledo llegaron al acuerdo de fusionar el Bilbao y el Vizcaya, con la condición de que fuera una fusión totalmente paritaria. Se acuerda llevarlo en total secreto y se nombra un equipo para estudiar la viabilidad de la operación. Yo voy por el Bilbao y Ángel Corcóstequi representa al Vizcaya. Era complicado, pues el Bilbao era el 60% y el Vizcaya el 40%, y aquí entra Banca Catalana, porque por aquella época todavía no se consolidaba, y así conseguimos equilibrarlo, pues Catalana suponía un 15% del Bilbao. El niño salió, pero salió con fórceps, y gracias a Catalana y el grupo de bancos. En Banca Catalana, Alfredo Sáenz había hecho un trabajo excelente, y se había cumplido todo lo que yo le dije a José Ángel.

La integración podía ser un caso de estudio en las escuelas de negocio, sobre lo que no hay que hacer en una fusión. Los esquemas paritarios no funcionaban, pues la cúpula del Vizcaya estaba decidida a tomar el poder y sus figuras claves lo torpedeaban todo. Para esa guerra sucia había una organización

*“En Tokio me tomaron por un narcotraficante”*

subterránea, con una línea de mando y comunicación, que luego replicó el Bilbao. Se llegó al extremo de que José Ángel tenía sus teléfonos intervenidos. También supimos luego que todos los altos cargos del Bilbao tenían nuestro dossier, realizado por detectives privados. En uno de esos informes se decía que un directivo salía todos los martes de AZCA y tenía un encuentro con su secretaria.

Además, había un problema de cultura empresarial. Para entender la del Vizcaya hay que conocer primero a Ángel Galíndez, un profesional de éxito, ligado al Opus, para el que no existían los claroscuros, todo era o blanco o negro, y enlazó bien con Pedro Toledo. En la cúpula del Vizcaya ellos decidían que había que hacer y encargaban misiones a los altos ejecutivos, y punto. Una cultura de guerrilleros. Si lo haces bien, premio, si fracasas, te fumigamos.

En el Bilbao, Sánchez Asiaín encargaba papeles y toda iniciativa suponía una ponencia en el Comité de Dirección, participando todos sus miembros. Luego, cuando se implantaban las decisio-

nes a nivel regional, había estudios previos, y las agrupaciones tenían planes de negocio enfocados al cliente, mientras que los del Vizcaya tenían objetivos por productos. Éramos los romanos frente a los galos.

### ¿Y cómo se entendían?

Bueno, aquí llegamos a la crisis del Consejo. En agosto de 1989 José Ángel considera que la integración es un desastre y que no se puede seguir así. Si uno del Bilbao, no querido por Pedro Toledo y su gente, presentaba una propuesta en el Comité de Dirección, todos los vizcayos lo machacaban. Por otro lado, Toledo digería muy mal que Sánchez Asiaín tuviera una presencia institucional muy superior a la suya, y a todos los sitios que le invitaban se presentaba también Toledo, con el argumento de que la invitación era para la Presidencia, y él también era presidente. Entonces, José Ángel escribe una carta de siete páginas a Toledo, proponiéndole repartirse las funciones. Nos coordinamos, le decía, y que cada uno comentara lo que hace o deja de hacer el otro, pero no hagamos el ridículo.

Yo estaba en Algorta, con una pierna escayolada pues había tenido un accidente, y José Ángel me mandó un coche, con su chofer, para llevarme a su chalé de Guecho, donde estaba redactando la carta, y quería que le ayudase con los detalles.

Cuando llega Toledo de sus vacaciones, lee la carta y entra en cólera, pues lo que él quería era el poder único. Pasa también que llega deteriorado, pues tenía un problema de hígado y lo estancia con sus amigos por el Mediterráneo no había contribuido a mejorar su salud.

Y llega diciembre, y se produce el atentado terrorista contra Herrhausen, el presidente del Deutsche Bank, que era muy amigo de José Ángel, al que le interesaba mucho el modelo bancario alemán.

Un inciso. Poco antes, José Ángel me había mandado a Fráncfort, a la sede del Deutsche, para estudiar más a fondo ese modelo bancario, y Toledo me puso como par para el viaje, pues todo tenía que ser paritario, a José Fonollosa, y no contento con eso, nos acompañó también Isabela Muro, su jefe de gabinete.

Volvamos con Herrhausen. José Ángel recibe una invitación para el funeral, al que acude la élite bancaria mundial, y Toledo dice que él también tiene que ir. Coge un avión privado y se presenta en Fráncfort, con un clima infernal. Ya estaba mal de salud, y cuando vuelve está mucho peor. Aterrizó en Barcelona y le llevan a la Quirón y, según me cuenta un médico, le hacen una biopsia y se agrava la crisis, pues el hígado sangra, y le dicen que la única solución es un trasplante urgente en Estados Unidos. Le meten en un avioncito, que tiene que hacer escalas y no está medicalizado, y muere en el camino.

A renglón seguido se reúnen los consejeros del Vizcaya y Ángel Galíndez les dice que de ninguna manera van a aceptar a José Ángel como presidente ejecutivo único, que según los acuerdos tiene que haber un presidente del Vizcaya, y proponen a Alfredo Sáenz, me imagino que por su buena gestión en Banca Catalana.

Y siguen los tiros. Se crea un equipo de apoyo a José Ángel, que lo dirigía Pedro Luis Uriarte, y entre cuyos miembros yo estaba encargado de que los mensajes que Antonio López, como responsable de comunicación, mandaba a los medios, fueran co-

► rectos en sus aspectos técnicos. Todo se complicaba, y la cosa se puso tan fea que nos organizamos para tener que ir a la junta de accionistas y que se contaran los votos, a las propuestas del Bilbao y a las del Vizcaya, enfrentadas, un proxy fight, en terminología americana.

Quien se mostró como un señor en todo este proceso fue Emilio Ybarra. Él tenía familiares y amigos en el otro bando y era consejero delegado, pero los presidentes eran ejecutivos, aunque eso no encajaba con el estilo de José Ángel. Emilio tenía poco que hacer y ya había decidido marcharse del Banco. No quería nada para él, sólo que la situación se arreglara ... y al final fue él el elegido. Intervino el Banco de España, sale Galíndez, José Ángel se queda como consejero raso, entran los cascotes azules, consejeros independientes desligados de los dos bancos, y Emilio pasa a ser presidente.

## Y luego a Emilio Ybarra le caerían encima las acciones en Jersey.

Al poco de ser nombrado presidente, el consejero director general de quien dependía la contabilidad, que era de origen Vizcaya, se presentó en el despacho de Emilio Ybarra y le dijo: no sabrás, porque nadie te lo habrá dicho, pero el Banco Vizcaya tiene en una cuenta en Jersey un cinco por ciento de sus acciones, que se recompraron a Javier de la Rosa, yo tengo la documentación. Compraron las acciones con un crédito avalado, con el aval no contabilizado, utilizando cuatro sociedades, y los accionistas de cada una de ellas eran las otras tres sociedades restantes. La única conexión que tenían esas sociedades con el Banco era que sus consejeros eran los consejeros más renombrados del Banco Vizcaya.

Por aquél entonces, yo me encargaba también de la acción BBV, pues me habían añadido esa función para promocionarla entre los inversores institucionales, ya que la acción tuvo poco éxito en la Bolsa de Nueva York. Me llama Emilio, me cuenta lo de Jersey, y me dice ¿qué hacemos? Había dos problemas. Uno, que era autocartera no declarada, y nosotros ya teníamos nuestra autocartera oficial. El otro era el Banco de España, pero después del lío que habíamos tenido como vas y les dices, oye, que los del Vizcaya tienen esto. Emilio me pide una solución, cojo la documentación y me voy a Londres a hablar con un despacho de abogados especializados en estos temas, y estos nos aconsejan una fundación en Liechtenstein, gestionada desde Zurich, y que tuviera como beneficiario único al Banco.

Pero seguíamos teniendo un cinco por ciento que no deberíamos tener. Entonces Emilio me llama, junto a Ángel Corcóstegi, y nos dice: esas acciones hay que venderlas.

Corcóstegi para estas cosas era muy hábil. Entró en contacto con mi antigua casa, con General Electric, que había desarrollado una unidad financiera muy potente y quería entrar en España. Se le propuso crear Finanzia, una joint venture financiera especializada con una estrategia de producto, y en esa negociación les colocamos la mitad de las acciones. El otro 2,5 por ciento fue para Nipon Life. Pagamos los préstamos y nos quedó un buen dinero en la fundación.

## ¿Cómo estaba el Banco cuando llega Emilio Ybarra?

La integración iba cogiendo ritmo, pero no marchaba bien, como le sucedía al resto del sector financiero. Había beneficios, pero el Banco estaba estancado, y los galos que menos encajaban

con los romanos, empezaron a buscarse la vida en otros lugares. Empezó a decirse que el Bilbao había ganado en la fusión, pero el Vizcaya lo había hecho en el sistema.

En los comités de dirección todos los ejecutivos de línea decían que la cosa marchaba de maravilla, pero luego llegaban los documentos contables y se veía que aquello no funcionaba.

En el primer momento de la fusión la contabilidad dependía de un consejero director general de la máxima confianza de Pedro Toledo. Las contabilidades se mantenían separadas durante todo el año, porque la integración no era fácil y la comunicación entre los departamentos prácticamente inexistente. El presidente estaba muy incómodo y me dijo que me encargara de ese tema, y a partir de ahí empecé a configurar lo que sería la futura Dirección Financiera, sin olvidarme del control de gastos, la estrategia y el análisis financiero.

## ¿Y Banesto?

Sí, en 1993. Mario Conde lo había llevado por malos caminos, y lo interviene el Banco de España, que pide al BBV que mande un equipo para gestionarlo. Va Alfredo Saénz al frente de un equipo en el que predominan los exvizcayanos y hay algún exbilbaíno.

Posteriormente, el Banco de España decide subastar Banesto. El mandato que recibimos es que lo queremos, y preparamos una oferta muy agresiva, metiendo en el precio todas las sinergias que preveíamos tener, porque Banesto tenía cosas buenas, como la plataforma informática, que es la que salvó luego al Santander, que tenía graves problemas informáticos. Nosotros ofertamos bastante por encima de las seiscientas pesetas por acción, mientras que los demás oferentes estaban por las cuatrocientas o las quinientas. Pero en el Santander Emilio Botín pasa de sus técnicos, se encierra él solito en su despacho y pone una cifra por encima de las setecientas pesetas. Presentan esa oferta, con la chapuza de que no iba firmada, pero les adjudican Banesto. Botín dijo que se despistó, pues estaba pensando en lo feliz que sería su padre si la compra se realizaba, y el Banco de España decidió que lo de la ausencia de la firma era un defecto subsanable.

Les salió bien, porque la economía mejoró y hubo dos temas que fueron mejor de lo que habíamos previsto: la evolución de la mora y la cartera industrial. Pedro Luis nunca me ha perdonado que perdiéramos Banesto, pero en nuestro descargo, y aunque a Pedro Luis no le gusta oírlo, he de decir que la valoración de esas partidas la hicieron los departamentos especializados del Banco. Para nosotros eso fue una variable exógena.

Con la adjudicación al Santander, Alfredo se marcha como presidente de Banesto, y también se marcha Corcóstegi, al Hispano. En resumen, que los romanos nos quedamos con la aldea gala.

## ¿Y después?

En 1994 se inicia una nueva etapa. Emilio nombra consejero delegado a Pedro Luis Uriarte. Él es clave, todo lo que fue el Banco posteriormente no hubiera podido ser sin él, fue el impulsor, con su Programa Mil Días, y era el que tenía la fuerza para arrastrarnos a todos y sacarnos de nuestra área de confort. Nos dijo, vamos a empezar esto con un equipo de penenens, pues es lo que éramos, unos penenens.

El tándem funcionó muy bien. Pedro Luis fue el motor de todo, es

cierto, y hay que atribuirle todo el mérito que se merece, pero Emilio también tuvo un papel importante. Inspiraba confianza, y algunas operaciones, sobre todo en la compra de bancos en América a grupos familiares, se firmaron gracias a que estaba él. Los vendedores, que se quedaban como minoritarios, lo hacían porque confiaban en él.

En esa etapa La Dirección Financiera pasó a tener tres funciones importantes. Primero, valorar lo que se compraba y participar en la negociación. Segundo, cuando recibíamos lo comprado, asegurarnos de que llegaba lo que se había pactado. Y, por último, y no menos importante, buscar los fondos para hacer las compras. Aunque el Santander presumía de haber hecho la primera emisión de preferentes, la verdad es que la hicimos nosotros, pero la vendimos en Nueva York, emitiendo los preferentes en Gibraltar para evitar retenciones, lo que provocó que me llevara una bronca monumental del Banco de España. Emitimos acciones ordinarias, convertibles preferentes, deuda subordinada y bonos en todos los mercados financieros relevantes. Un reto increíble, Pedro Luis me había sacado de mi área de confort.

En paralelo pasé a ser director general Financiero, como yo lo entendía, integrando la contabilidad y el control de la gestión con la gestión del balance del banco. Durante unos meses también lleve Tesorería. Santiago Bergareche decidió marcharse y Pedro Luis pensó en Pepe Pérez como sustituto, pero éste tenía seis meses de cuarentena en el Banco de España, donde fue director general, y como nosotros conocíamos Tesorería, pues éramos su mejor cliente, pasé a encargarme de esa área de negocio en esos meses. En esa ocasión me tocó que hacer de psicólogo, pues no habían cogido bien la evolución de los tipos de interés y el personal estaban bastante desmoralizado. Hablo con todos, y cuando lo hago con el que llevaba la contabilidad el hombre me canta que hay un problema con la cartera de swaps, pues hay pérdidas ocultas, pero en vez de reconocerse, éstas se están periodificando a lo largo de la vida del swap, y hay escondidos cincuenta millones de dólares. Se lo digo a Pedro Luis, y me dice: no vamos a traer a Pepe Pérez del Banco de España a la Tesorería y le vamos a recibir con una pérdida oculta de cincuenta millones de dólares, eso hay que liquidarlo. Le digo que tenemos dinero en la Fundación de Liechtenstein y que podemos hablar con la contraparte de los swaps. Y eso es lo que se hizo.

### ¿Y los bancos de americanos?

La decisión de entrar en Latinoamérica se discutió ampliamente en el Comité de Dirección, y se llegó a la conclusión de que era viable invertir allí, y hacer lo que ya sabíamos hacer en España. Además, estaban saliendo de una crisis tremenda. La subida de los tipos de interés del dólar con Volcker, que llegaron al quince por ciento, les cogió endeudados hasta las cejas, pero en los noventa se estaban recuperando, y también políticamente, pues aumentaba el número de democracias significativamente.



**Comité de dirección de BBV**

Se tomó la decisión estratégica de invertir fuerte, y luego el Santander nos siguió, aunque ellos antes ya habían entrado y salido, pues en 1930 estuvieron en Argentina.

Empezamos por México, con Probusa, a instancias de Alfredo Sáenz, que tenía una relación con José Madariaga. Se tomó una participación pequeña, luego se aumentó, luego vino el tequilazo, con la quiebra total del

sistema bancario, y se toma la decisión de reponer el capital de Probusa. La mayoría de los socios minoritarios, que eran la comunidad judía, no siguieron, y nos quedamos como mayoritarios en Probusa. Más tarde vino Bancomer, pero yo ya no estaba en la fase definitiva.

Luego vino Perú, con el Continental; y el Francés, en Argentina; y el Provincial, en Venezuela, y muchos más. Gonzalo Terreros estaba en el mercado, buscando operaciones, y cuando se detectaba una interesante entrábamos nosotros a valorar, y si el banco tenía buena pinta entraban los jurídicos, con Mario Fernández al frente. Emilio y Pedro Luis remataban la negociación.

### ¿La compra en Venezuela ha salido rana?

Toda inversión tiene su momento, y con el Provincial, que ha dado tantos dolores de cabeza, lo que se tomó mal no fue la decisión de invertir, sino la de salir. El Santander aprovechó la oportunidad de marcharse de Venezuela, pero nosotros nos quedamos colgados de la brocha.

La negociación con el Provincial estuvo a punto de fracasar, pues nos ponían unas condiciones que no estábamos dispuestos a admitir. En Caracas estábamos Gonzalo, Mario y yo, en contacto permanente con Pedro Luis, en Madrid, y teníamos como alternativa acudir a la subasta del Banco de Venezuela, para la que ya teníamos preparada una oferta, pero el día anterior a esa subasta, a las cuatro de la mañana, llegamos a un acuerdo. A la subasta también fuimos, pues nos lo pidió el banco central venezolano, pero con una oferta perdedora. Ofertamos comprar el Banco de Venezuela por un dólar, y el Santander ofertó cien millones de dólares y se lo llevó.

Otra anécdota. Nosotros, como ya he dicho, valorábamos la compra y buscábamos como financiarla. Se estaba negociando la compra del Ganadero, en Colombia, y al mismo tiempo estábamos emitiendo deuda en yenes en Japón, por lo que tuve que tomar un avión de Bogotá a Londres, y de Londres a Tokio. Llego a Tokio, y la policía me mete en un cuarto y me hacen el mayor cacheo que se pueda imaginar, me dejaron en paños menores. Debía de ser un sospechoso narcotraficante.

### La siguiente etapa es Argentina.

Llegamos a finales del siglo XX y estamos cansados, tanto física como financieramente. Hemos hecho un gran esfuerzo comprando y nos hemos endeudado mucho, y además hemos repartido buenos dividendos. Pensamos que era el momento de ser más fuertes en España y de reforzar nuestra base de capital. Teníamos dos posibilidades: Banco Popular y Argentina. ➤

- El Popular nos venía muy bien, un banco pequeño, conservador, que hasta entonces no se había metido en malos jardines y que tenía una buena base de capital, pero por más que lo intentó Emilio no hubo forma de convencer a Luis Valls, su presidente, para hacer algo amistoso.

Entonces quedaba Argentaria. Era en todo un tercio del BBV, menos en una cosa, los fondos propios, donde era el cincuenta por ciento, y tenía una buena base de clientela, en gran parte procedentes de los bancos públicos que se habían integrado para formar Argentaria. En el Comité de Dirección decidimos lanzar una opa, y la preparamos, con un cuarenta por ciento de premium, pues nos lo podíamos permitir, pero para que no nos pasara como con Banesto, donde fuimos desnudos, decidimos comprar previamente un cinco por ciento de Argentaria. Dimos a un banco el mandato para que compraran las acciones y las financiaran, pero ellos tenían un put, y nosotros un call.

Todo bien. Todo lo habíamos llevado en secreto, para que no se enterara nadie, pero Rodrigo Rato se enteró, y le dice a Emilio que de opa nada. Si no hay opa, la alternativa es una compra amistosa, pero Francisco González dice que de compra nada, que hay que hacer una fusión entre iguales. Una fusión entre iguales no es que sea al cincuenta por ciento, es que tu no pagas el premium. Y aquí entra la contrapartida política. Emilio negocia que haya dos presidentes, y que él se jubila al año siguiente, al cumplir 65 años.

Desde el punto de vista financiero la operación es un éxito total, pues Francisco González, a cambio de ser copresidente y presidente único in pectore, les quita a sus accionistas la posibilidad de que vendan sus acciones a un precio un cuarenta por ciento por encima del precio que tienen en bolsa, y al BBV le ahorra una millonada. Además, vendimos nuestro cinco por ciento de Argentaria y ganamos diecinueve mil millones de pesetas. Pero las implicaciones políticas son gravísimas, pues le operación le niega a Pedro Luis la Presidencia, que se la tenía super ganada y para la que, además, contaba con el apoyo del Consejo. Ese fue el primer gran error en el tema de Argentaria.

## ¿Y cuál fue el segundo?

Pagar con los fondos no consolidados a los consejeros, que tenían todo el derecho del mundo a una compensación al entrar en el nuevo consejo y cobrar menos y perder derechos pasivos. Podían haber cobrado perfectamente en dinero, pero Emilio y el secretario del Consejo deciden que se hace con una póliza de seguros de American Life, a largo plazo. No sé lo que el secretario del Consejo les dijo a los consejeros. Como mínimo, que no la declarasen.

Cuando sale a la luz que el dinero de esa compensación procede de las antiguas cuentas de Jersey, González llama a nuestros consejeros, uno por uno, y se deshace de todos.

Yo también estuve en ese lío. En las cuentas con las que se pagaron las compensaciones tenía firma mancomunada y cuando el secretario del Consejo vino para que firmara, yo tenía que haber dicho que no, y no lo hice. Ese fue el gran error de mi vida.

Las cuentas de Jersey sólo eran una infracción por no consolidar un dinero que estaba en la fundación en Liechtenstein, y el beneficiario único era el Banco. Era una infracción administrativa que nunca debió salir de la esfera del Banco de España, pues por su tamaño no era significativa, material, en términos contables, y que no desfiguraba los estados financieros. Representaba menos del uno por mil

de los activos y un 1,5 por ciento de los fondos propios. Los accionistas se encontraron que tenían doscientos millones adicionales. Emilio Ybarra se equivocó por duplicado, pero nunca dejó de ser un caballero. Cuando el tema pasó al Juzgado número seis, el de Garzón, lo primero que dijo fue: en el tema de las cuentas de Jersey todas las decisiones fueron más, los ejecutivos que las administraban siguieron mis instrucciones. Algún otro podía haber tomado ejemplo.

## Y dejas el Banco, te reconviertes en consultor independiente y estuviste trabajando para Telefónica. ¿Cuenta nos cómo ha sido esa etapa de tu vida?

Terminar tu carrera como ejecutivo con la oportunidad de tener una segunda como asesor-consejero, creo que es el ideal. Telefónica me propuso que lo hiciera en sus filiales, aunque estando entrando y saliendo en los juzgados durante siete años, estaba claro que tenía que tener un perfil bajo.

Telefónica valoraba mucho mi contribución en los temas financieros y de control. Cuando me despedí, me hizo mucha ilusión que nadie quería que me fuera, y los que más insistían en que me quedara eran los accionistas minoritarios. En los consejos en los que estuve creé un vínculo entre la gestión, sobre todo entre la dirección financiera y el consejo. Los gestores se sentían apoyados y el consejo muy cómodo cuando les decía, en temas complejos, con los que no todos tenían porque estar familiarizados: este tema está revisado en la comisión y tiene nuestro respaldo. En temas de estrategia no me hacían tanto caso.

## ¿Qué te parece la recompra de acciones, como opción, dicen, para remunerar a los accionistas?

La recompra es una opción perfectamente válida. Es una alternativa de inversión y tiene sentido cuando la empresa no tiene proyectos interesantes en los que invertir, cuando cree que el mercado está infravalorando el valor de la compañía, o cuando piensa que tienen demasiado capital. Implica que el beneficio futuro se dividirá entre un número menor de acciones y el accionista fiel saldrá beneficiado.

A veces, sin embargo, hay fines espurios, como cuando la gestión tiene un bonus que depende de la cotización y hace todo lo posible por subirla. Entonces, la recompra debe ser rechazada.

## Para terminar, una pregunta hoy ineludible ¿Qué opinas de la opa al Sabadell?

En 2004, en la junta del BBVA que aprobó el ejercicio de 2003, Uniter le dijo al presidente que no le gustaba que se repartiese un dividendo tan alto, que se recompraran acciones y que se amortice capital, cuando lo que tendría que estar haciendo son adquisiciones, para reforzar su base local y no depender tanto de mercados emergentes. El presidente no contestó, aunque tres meses después lanzó una opa hostil al Sabadell, que es lo que Uniter le estaba sugiriendo.

La opa era poco atractiva, por ser toda en acciones, y sin ninguna negociación previa. Ni con el opado ni con las instituciones. Todo ello me dio la impresión de improvisación. A partir de ahí no la he seguido, pero me parece que van a remolque. Para ganar necesitan que toda la inversión institucional se incline por el BBVA, y esos inversores sólo se mueven por el atractivo financiero. No la veo nada claro. ■

# El sector bancario cara a 2025

Como es habitual llevaremos a cabo un repaso de los principales factores determinantes de la evolución prevista en el sector bancario en este año. Para empezar, los tipos de interés.

Por Carmelo Tajadura

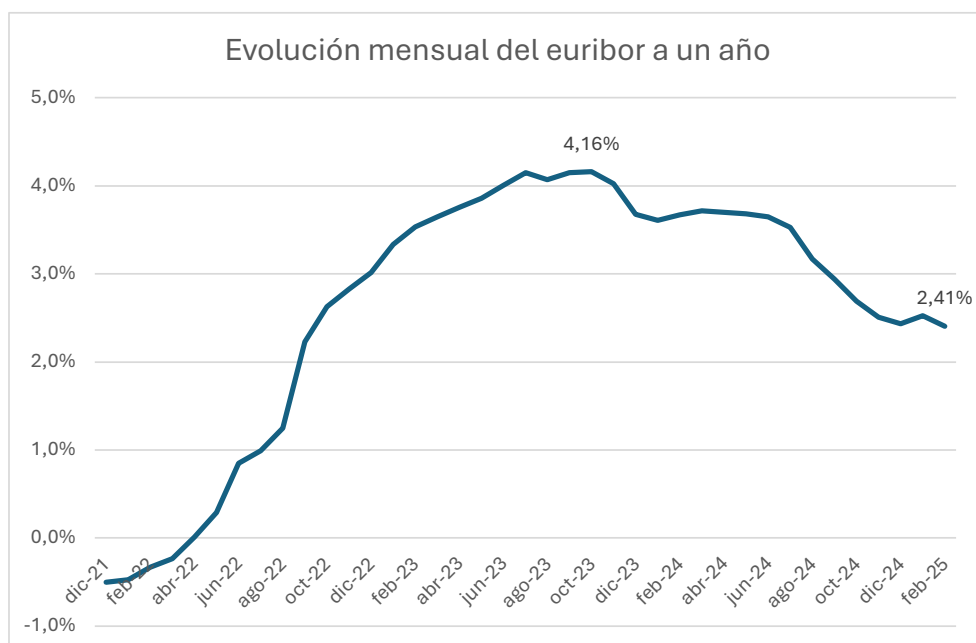
## Tipos de interés

El mercado había venido descontando, a finales de 2024, que el BCE bajaría los tipos con intensidad en 2025, hasta claramente más abajo de su nivel neutral (el nivel neutral de tipos es un constructo teórico que el BCE ubica entre el 1,75% y el 2,25%, aunque hay también otras estimaciones) para así apoyar la actividad, que se está desinflando bastante. Y que tiene su máxima expresión en los problemas por los que atraviesan las economías francesa y alemana, las dos principales de la UE. Por cierto, que resulta curioso que los países que mejores crecimientos muestran actualmente sean los antiguos PIGs: Portugal, Italia, Grecia y España...

Pero el consenso ha ido cambiando por los temores a la inflación, que podría ser avivada por los aranceles o por el redoblado gasto en Defensa e Infraestructuras. Y porque la Reserva Federal norteamericana dejaría sus tipos mucho más arriba. Para esta última se habla de un par de bajadas como mucho en 2025 (hay quien dice que no bajará nada) dejando su nivel cerca del 4%. Si el BCE se fuera demasiado abajo importaríamos inflación vía tipo de cambio, ya que se depreciaría más el euro, y además habría huida de fondos hacia mercados con mayor remuneración.

En cualquier caso, mi opinión es que los tipos de interés deberían ser positivos en términos reales para incentivar el ahorro y no subvencionar artificialmente proyectos de inversión que no serían acometidos con un coste financiero normal. Esperemos que el BCE no repita la represión financiera de los 6 o 7 años previos a 2022.

En el gráfico adjunto se refleja la evolución del promedio mensual del Euribor a un año, decisivo para el margen de intereses de las



entidades financieras. Se aprecia que, desde el máximo del 4,18% en los últimos meses del año 2023, hemos pasado ya al 2,4% en la actualidad. Actualmente (24 de marzo) se encuentra en el nivel del 2,371%.

Vemos también que a principios de 2022 todavía era negativo. Por eso, si no bajara mucho más desde ahora (sí algo más), el escenario no sería muy malo para los bancos, que podrían defenderse con alguna soltura. Por el contrario, si el BCE descendiera por debajo del 2% o más abajo, habría problemas.

Posemos ver también un cuadro con la evolución trimestral del margen de intereses en los bancos cotizados en Bolsa.

## Margen de intereses trimestral

La reducción es evidente desde el 2º o 3º trimestre (salvo en los bancos internacionales, con datos un tanto extraños), pero controlada. Es seguro que el margen de intereses anual de 2025 ➤

► mostrará un descenso sobre el de 2024, pero si el BCE no baja demasiado los tipos confiamos en que no sobrepase un dígito medio. Por el contrario, si el BCE actúa con más intensidad y el Euribor a un año llegara a ubicarse claramente más abajo del 2%%, el daño será considerable.

Crecimiento del activo: efecto volumen

El otro gran factor que determina el margen de las entidades es el efecto volumen. Básicamente, la evolución del crédito bancario, aunque también el importe de las carteras de renta fija, constituidas precisamente para proteger a los bancos de la caída de tipos. En un gráfico adjunto podemos ver la evolución de la tasa interanual de crecimiento del crédito de las entidades de depósito a empresas y familias. Durante todos los meses de 2023 y la mayor parte de los de 2024 dicha tasa ha sido negativa, mostrando así un retroceso debido a la falta de demanda solvente. Pero, hay una clara aceleración en los últimos meses que anticipa mejores noticias para 2025, donde cabe esperar un crecimiento positivo, terreno en el que ya se ha situado en enero.

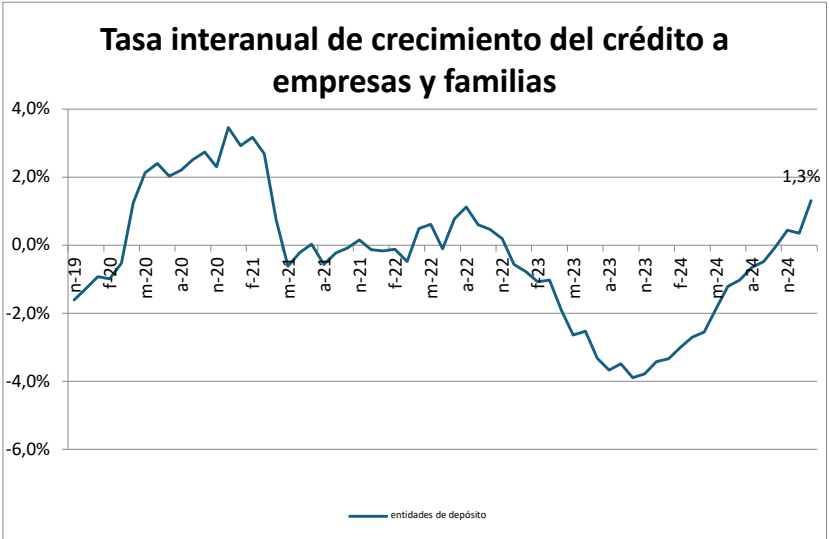
El mejor comportamiento de la economía española explica el aumento de la demanda de crédito, que se manifiesta tanto en empresas como en hipotecario y en consumo. Por tanto, este componente va a aportar más margen a los bancos en 2025.

En cuanto a la cartera de renta fija, podemos ver en el cuadro que todas las entidades tienen volúmenes muy importantes. La falta de demanda de crédito durante los últimos años y la búsqueda de ingresos fijos para los próximos ejercicios ante la bajada de tipos lo explican.

|      | CARTERAS DE RENTA FIJA |               |
|------|------------------------|---------------|
|      | 30/09/2024             | %s/Act, Total |
| SAN  | 183.399                | 10,2%         |
| BBVA | 117.196                | 15,2%         |
| CBK  | 152.275                | 24,0%         |
| SAB  | 30.092                 | 12,3%         |
| BKT  | 13.648                 | 11,5%         |
| UNI  | 26.694                 | 28,5%         |

Unicaja es la entidad con más proporción de renta fija sobre activo total, fruto de que presenta un balance muy conservador. Tam-

|      | MARGEN DE INTERESES TRIMESTRAL |           |           |           |
|------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|      | 1º tr. 24                      | 2º tr. 24 | 3º tr. 24 | 4º tr. 24 |
| SAN  | 11.983                         | 11.474    | 11.225    | 11986     |
| BBVA | 6.512                          | 6.481     | 5.868     | 6406      |
| CBK  | 2.781                          | 2.791     | 2.794     | 2741      |
| SAB  | 1.231                          | 1.262     | 1.253     | 1275      |
| BKT  | 578                            | 583       | 568       | 550       |
| UNI  | 390                            | 383       | 384       | 380       |



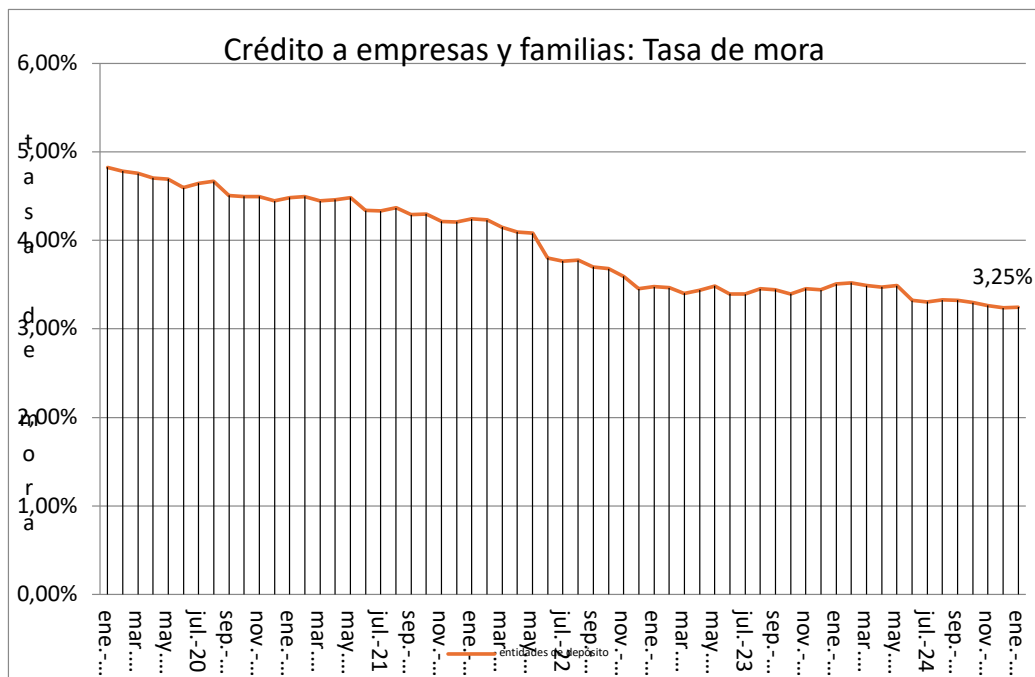
bién Caixabank ofrece un alto porcentaje, al incluir en el balance consolidado sus negocios de seguros. Las restantes, quedan distanciadas de esos niveles, pero todas están situadas en dos dígitos como porcentaje del activo total.

Calidad de activos

Desde hace varios años, especialmente tras el cierre de la economía por el covid, se venía profetizando que la tasa de mora de las entidades bancarias iba a aumentar, incluso mucho, pero no ha ocurrido. En el gráfico podemos observar que la tasa de mora es decreciente de manera continuada desde hace muchos años.

La moderación de los tipos de interés, las políticas de ayudas y créditos del ICO, el crecimiento de la economía española y las cifras de empleo lo explican.

La tasa de mora promedio del sector se encuentra ahora mismo en poco más del 3% y, sin duda, está apuntalando las buenas cuentas de resultados de los bancos.



En el otro gráfico podemos ver la tasa de mora por entidades y también una columna donde se incluyen los riesgos calificados como stage 2, es decir aquellos en vigilancia especial, que no han entrado en mora todavía, pero muestran ya algún tipo de debilidad.

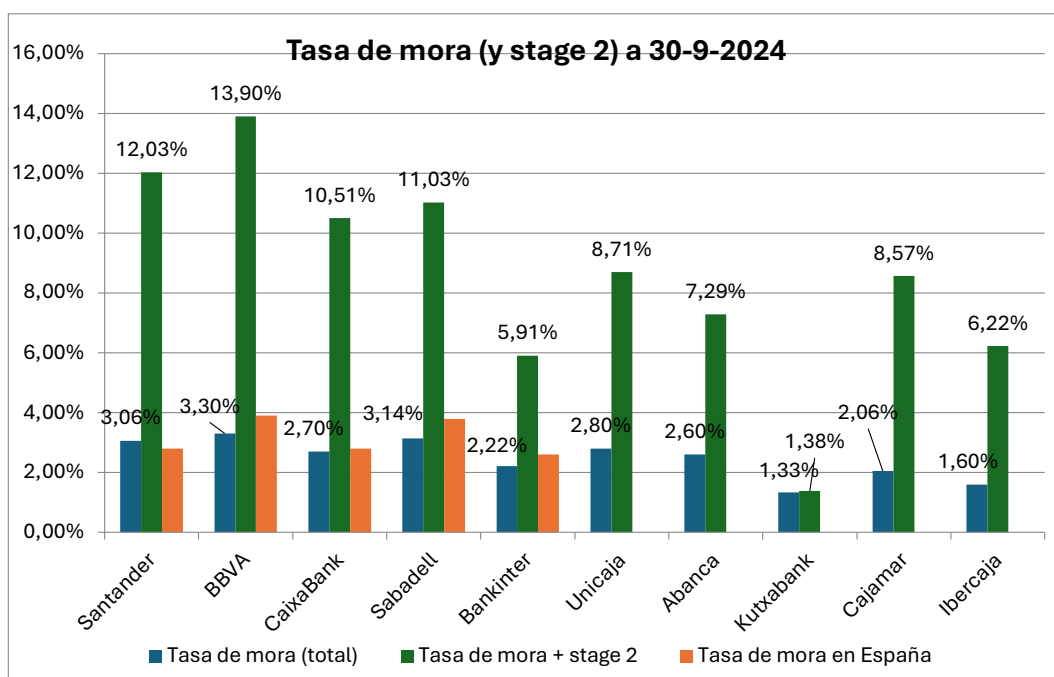
Hay dos cosas que pueden sorprender en ese gráfico.

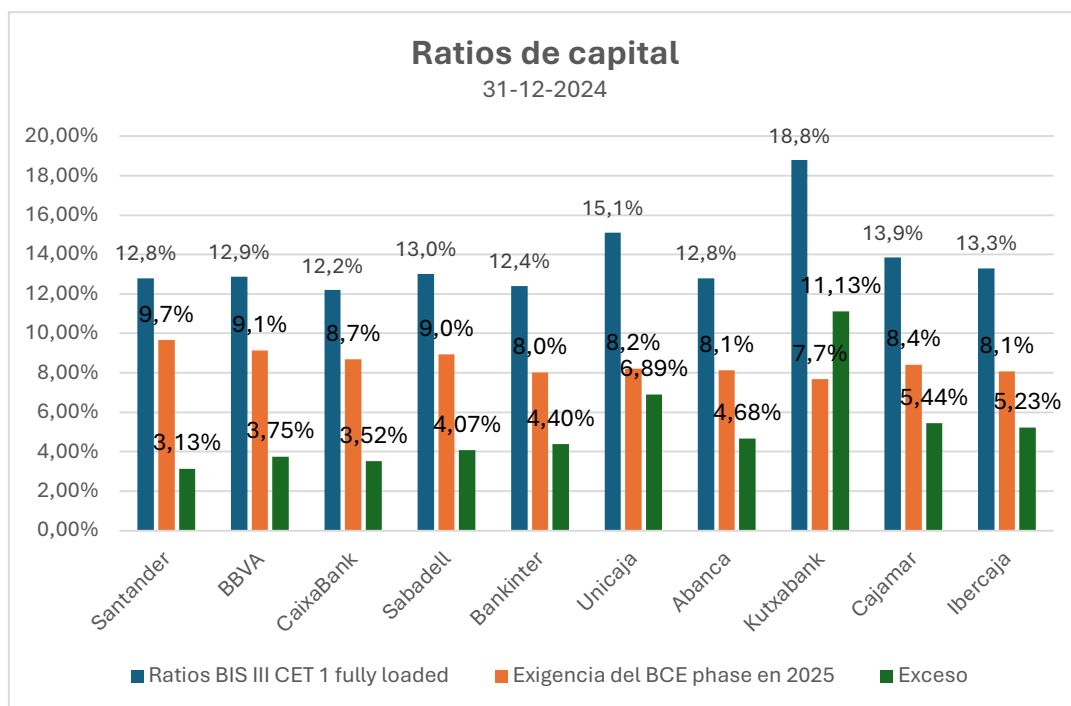
La primera es que las tasas de mora de los grandes bancos son, en general, más elevadas que las de los bancos más pequeños. De hecho, SAN, BBVA y SAB son los únicos que se encuentran por encima del 3%. Y no es porque el negocio exterior "tire" para

arriba de la mora de SAN y BBVA porque en España sus tasas también son relativamente más elevadas.

Lo segundo es que los riesgos calificados en stage 2 son también mucho más altos en los bancos más grandes. De hecho, los cuatro mayores muestran las cuatro mayores tasas.

La verdad es que no me parece muy probable que su calidad de riesgo sea peor en los grandes bancos. Por lo que la única explicación sería un mayor rigor contable a la hora de hacer esas calificaciones. Veremos cómo evoluciona.





- De momento, en 2025, con los tipos bajando y el crédito subiendo algo, no parece que la trayectoria de la calidad del riesgo vaya a ser un factor muy desfavorable para la cuenta de resultados de las entidades financieras españolas.

#### Los requerimientos de capital

En algunos medios -un tanto sectarios- se suele repetir cada cierto tiempo que los bancos españoles comparan desfavorablemente en capital con sus homólogos europeos.

La visión corta muestra que las puras ratios de capital, efectivamente, sitúan a nuestros bancos entre los que las tienen más bajas. Pero eso es solo la apariencia. En realidad, uno no puede olvidarse de dos factores determinantes. Uno es que lo que importa es la diferencia entre la ratio exigida y la real, y nuestros bancos tienen una menor exigencia del BCE por el mayor componente retail de su negocio. El segundo es que la medición se hace sobre activos ponderados, los cuales se determinan en muchos bancos europeos con modelos internos que los están infravalorando. Esto último está en vías de corrección con las normas de Basilea.

En el cuadro adjunto mostramos la exigencia de capital para 2025 por parte del BCE a los bancos españoles que supervisa y su comparación con el dato real, de 31 de diciembre de 2024.

La mayor exigencia la hace el BCE al Santander por ser un banco sistémico y por eso es el que menor exceso sobre el requerimiento presenta: tres escuetos puntos. Por eso, es una información equívoca la que nos da la entidad cuando habla solo del 12,8% de ratio de capital que tiene y omite la mayor exigencia. Las otras dos

únicas entidades que tienen un exceso menor de cuatro puntos son BBVA y CaixaBank.

El mayor exceso lo presenta Kutxabank, con más de diez puntos por encima de la exigencia. Lo que desde luego nos parece

**“Para 2025 el consenso del mercado se muestra algo pesimista y cree que la caída de tipos en Europa dañará los resultados bancarios. En el exterior tampoco pintan las cosas bien.”**

un poco excesivo. Tanto capital daña la rentabilidad y, en su caso, quien lo sufre son las Fundaciones accionistas, que podrían tener más recursos para atender sus actividades.

Un último comentario sobre este asunto es que las grandes entidades son las más activas y eficientes en la gestión del capital y la remuneración a los accionistas. Son las que más dividendos y recompras de acciones llevan a cabo y por eso son las que más ajustan su base de capital.

#### El impuesto bancario

Ha terminado el periodo para el que se aprobó el impuesto sobre los supuestos beneficios extraordinarios de los bancos. Pero el populismo del gobierno, así como su búsqueda de ingresos fiscales

| VARIACIÓN DE PRECIO EN BOLSA Y RATIOS |          |            |         |          |       |             |
|---------------------------------------|----------|------------|---------|----------|-------|-------------|
|                                       | Cotizac. | Desde      |         | Valor de | PER   | P/Patr tang |
|                                       | 21-03-25 | 31/12/2024 | En 2024 | Mercado  | 2025E | dic.-24     |
| Santander                             | 6,4400   | 44,3%      | 18,1%   | 97.582   | 7,2   | 1,2         |
| BBVA                                  | 13,0750  | 38,3%      | 14,9%   | 75.355   | 7,2   | 1,4         |
| Caixabank                             | 7,3400   | 40,2%      | 40,5%   | 52.664   | 8,8   | 1,7         |
| Sabadell                              | 2,7800   | 48,1%      | 68,6%   | 14.978   | 7,8   | 1,2         |
| Bankinter                             | 10,4300  | 36,5%      | 31,8%   | 9.375    | 9,4   | 1,7         |
| Unicaja                               | 1,7100   | 34,2%      | 43,1%   | 4.397    | 7,3   | 0,7         |
| Ibex 35                               | 13350,20 | 15,1%      | 14,8%   |          |       |             |

► para poder dedicarlos al gasto clientelar; no cesa. Por lo que se ha aprobado otra vez, y ahora como impuesto no como prestación patrimonial no tributaria, que era el concepto anterior:

La demagogia imperante en el seno del gobierno Frankenstein le ha llevado a diseñar ahora un impuesto progresivo, en el que el porcentaje a pagar aumenta a medida que lo hacen los ingresos. Es algo absurdo, porque la progresividad tiene todo el sentido del mundo en las personas físicas, pero no en las jurídicas. De hecho, un accionista modesto puede tener algunas acciones del mayor banco y otro de mucha renta las puede tener de un banco pequeño...

Hasta 750 millones de margen de intereses y comisiones se pagará el 1%. Hasta 1500 millones, el 3,5%. Hasta 3000 millones, el 4,8% (que era el tipo único anterior). Hasta 5000 millones, el 6% y a partir de ahí el 7%. El resultado de todo esto en comparación con el caso anterior, es el siguiente (de acuerdo con una estimación de BNP):

|       | IMPUESTO BANCARIO (MILLONES) |       |      |
|-------|------------------------------|-------|------|
|       | antes                        | ahora | %    |
| SAN   | 335                          | 439   | 31%  |
| BBVA  | 285                          | 367   | 29%  |
| CBK   | 493                          | 617   | 25%  |
| SAB   | 203                          | 173   | -15% |
| BKT   | 95                           | 80    | -16% |
| UNI   | 89                           | 74    | -17% |
| Total | 1500                         | 1750  | 17%  |

Vemos que los tres grandes bancos pagarán más ahora y los tres menores pagarán menos. La suma total recaudada por Hacienda aumentará. Quien más paga con diferencia es Caixabank, la mayor entidad en España. Y perjudicaría al BBVA si ganase la OPA y absorbiera SAB.

Como decíamos antes, es una leva impresentable que debería ser suprimida cuando haya otro gobierno. Y con efectos negativos sobre el crédito. Aparte de resultar absurdo un impuesto sobre unos supuestos beneficios extra (en realidad sobre los ingresos), derivados de la elevación de tipos de interés, cuando estos están bajando.

Por último, conviene dejar constancia de que hasta el propio gobernador del Banco de España (nuestro antiguo compañero en el BBVA, Escrivá), al que en algunos medios se apunta como artífice de la anterior versión del impuesto, se ha mostrado ahora en contra, en su nuevo destino. Dice que habría que descontar las provisiones. Pero, claro, si hacen eso, por el mismo motivo habría que descontar los gastos. Y entonces quedaría, como base del impuesto, el beneficio. Poniendo de manifiesto una doble imposición de libro. Porque ya está gravado por el impuesto de sociedades. Y con un tipo (30%) superior al de otros sectores.

#### Beneficios bancarios en 2024 y estimaciones actuales para 2025

En el cuadro adjunto presentamos las cifras reales de beneficios de 2023 y 2024 así como unas estimaciones actuales para 2025

El ejercicio 2024 ha sido el último con tipos de interés relativamente elevados -en el promedio anual- lo que ha servido para potenciar los márgenes financieros y, en definitiva, el beneficio. Así hemos podido asistir a incrementos en la última línea de la cuenta de resultados, que se sitúan en dos dígitos en todos los casos salvo Unicaja con tres.

► Es destacable el 37% del Sabadell, que parece haber forzado la máquina para resistir a la OPA del BBVA. Y también el 25% de este último, que probablemente haya hecho lo propio. En el caso del Santander el retroceso en UK y el escaso avance en USA lastran algo el avance global, el menor de los seis junto con BKT. En el caso de Unicaja, duplica la cifra de 2023, que estaba capitidismuinida por una dotación extra (en plena guerra interna y para debilitar al anterior CEO).

Para 2025 el consenso del mercado se muestra algo pesimista y cree que la caída de tipos en Europa dañará los resultados bancarios. En el exterior tampoco pintan las cosas bien. Ni en México, por la llegada de Trump al otro lado del río Grande (aranceles, deportaciones...), ni en Brasil, que sufre inflación, tipos altos (con sensibilidad del margen, en este caso, perjudicial para el Santander) y presión sobre el real.

|           | B° neto<br>2023 | B° neto<br>2024 |        | B° neto<br>2025E |        |
|-----------|-----------------|-----------------|--------|------------------|--------|
|           |                 |                 | % s/23 |                  | % s/24 |
| Santander | 11076           | 12574           | 14%    | 13500            | 7%     |
| BBVA      | 8019            | 10056           | 25%    | 10500            | 4%     |
| Caixabank | 4815            | 5786            | 20%    | 6000             | 4%     |
| Sabadell  | 1332            | 1827            | 37%    | 1920             | 5%     |
| Bankinter | 845             | 953             | 13%    | 1000             | 5%     |
| Unicaja   | 267             | 573             | 115%   | 600              | 5%     |

Así, se contemplan descensos generalizados de beneficios, incluso bastante acentuados. No hemos querido reflejar el consenso porque nos parece demasiado pesimista. La verdad es que nos creemos poco esas cifras de consenso. Ya en los pasados ejercicios han minusvalorado al empezar a cada año las cifras finales reales. Quizás ocurra lo mismo en 2025. En su lugar figuran nuestras propias estimaciones. Con incrementos de un dígito medio para todas las entidades

La evolución bursátil en 2024 y las ratios bursátiles

En el cuadro adjunto podemos ver en las columnas segunda y tercera la evolución en Bolsa de los precios bancarios en lo que va de 2025 (hasta la fecha de escribir estas líneas) y desde que se formuló la OPA del BBVA sobre el Sabadell hasta ahora.

El Sabadell es el valor con más revalorización tanto en 2024 como en lo que va de 2025. Por sus buenos resultados y política de remuneración, aparte de la OPA.

El pasado año ganaron algo más del 40% Unicaja y Caixabank. El primero partía de un nivel muy bajo por su falta de rentabilidad. Y el segundo, por su estructura de balance y negocio, se ha beneficiado mucho de los tipos altos y del efecto de la compra de Bankia a un precio más bien bajo. Bankinter tampoco quedó muy lejos, con más de un 30% de alza. Los menor revalorizados

fueron los dos grandes: Santander y BBVA. A ambos les pesa el efecto depreciatorio de algunas divisas en las que se denomina una parte muy importante de su negocio, aparte de factores particulares, sobre todo la propia OPA en BBVA.

En lo que va de 2025 Todos están casi comprendidos entre una revalorización del 30 y del 50%. Porque el mercado considera que los tipos no bajarán tanto como temía y eso es bueno para los resultados bancarios.

En la siguiente columna podemos ver el PER que el mercado estima, con precios del 21 de marzo y el beneficio estimado de 2025. Son niveles bajos de PER, aunque mucho más elevados que hace poco, aun contando con un descenso de tipos en el presente año. No obstante, no son muy diferentes de los de otros bancos europeos. Sin duda, una parte se explica por el temor a que bajen los beneficios bastante en próximos ejercicios. Pero también deben estar influyendo la sobreregulación en el sector en Europa; así como el hecho de que se trate de un sector proclive al castigo por parte del gobierno y algunos organismos supuestamente independientes. Cuando uno compara cómo se valoran los bancos frente a otros sectores, casi hay que contener las lágrimas...

En cuanto a la ratio precio/valor contable, la tenemos en la última columna del cuadro (calculada sobre las cifras de patrimonio tangible de final de 2024). Todas las entidades cotizan ya por encima del 100% salvo Unicaja, que está muy lejos. Es debido a que la rentabilidad ROTE sobre capital de estas entidades supera su coste de capital. Como decíamos, la entidad malagueña Unicaja a pesar de su mejora reciente de precio, sigue lejísimos de la par. Mientras no mejore claramente su rentabilidad, seguirá infravalorado ... A ese precio quizás alguien acabe comprándolo.

“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”

Conclusión

Todo apunta a que 2025 quizás sea un ejercicio algo menos brillante que 2024 para el sector bancario español. Pero una cosa es esa y otra que vaya a dejar de ser un año relativamente favorable. Porque no hay que olvidar que venimos de ejercicios ciertamente brillantes. Y además es probable que los tipos de interés no bajen tanto como están descontando algunos.

Por tanto, el mensaje final debería ser más bien positivo. El descenso del margen de intereses no debería ser brutal y se compensaría en buena medida con el incremento de comisiones, el control de los costes de explotación y la moderación en las provisiones. ■

# La imparable corrupción

Por Vicente Benedito



Creo recordar que fue Picasso quien dijo aquello de que “la inspiración existe, pero ha de encontrarte trabajando”. Y es verdad. La inspiración, las ideas que tienes en tu mente, no sirven de nada si no te encuentras sobre el papel. Un mismo argumento, lo desarrollas de un modo distinto según el estado de ánimo en el que te encuentres al tiempo de transformarlo en escrito. Comprendo perfectamente a los pintores cuando dicen que, para pintar un cuadro, antes han tenido que emborronar varios lienzos. Más emborronas si sobre lo que pretendes escribir es una cuestión compleja perteneciente al mundo de unos pocos y que a ti te resulta algo, o mucho, ciertamente inescrutable.

Y hasta aquí, sólo pretendía realizar una introducción que me permitiera tratar de entender y ligar; uno de los riesgos graves de la sociedad del siglo XXI, el mundo de la corrupción. Con profundo desasosiego, a diario, amanecemos desayunándonos con una nueva noticia de corrupción y fundamentalmente en el ámbito de la política.

Y no menos dramático es confirmar, cada uno de nosotros, que con el paso del tiempo lo vemos como algo que forma parte de nuestra rutinaria vida diaria. Que no llega, siquiera, a escandalizar-

nos. El alcance de esa corrupción que asola a España es cada día más deleznable. No sólo por lo que representa de vulneración de las reglas de juego y conducta, si no por lo verdaderamente repugnante de sus formas. Con estafas millonarias en redes de todo tipo que implican, incluso, a ministros y altos funcionarios públicos. Y no sucede nada. La vida sigue imperturbable y quienes están por encima de esos políticos tratan de pasar de puntillas por todo ello. Alguien, queriendo relajar la cuestión, apuntará que es un problema endémico. De todas las sociedades a lo largo de la historia. Del conjunto de los políticos. Y ello no es cierto. Hay políticos dignos que realmente creen en su honesta aportación a la sociedad. Qué no han llegado a esa condición para lucrarse de ella.

Y no sólo hablamos de corrupción económica. No es menos grave aquella que afecta a las más altas instituciones del Estado que se corrompen para alejarse de su función original sirviendo a intereses espurios, de partido o de Gobierno. La deslealtad institucional está al orden del día. Alguna de las más altas jerarquías de la estructura de la democracia de nuestro país está cuestionada por atender antes a los intereses de quién le ha designado que a la esencia última de su mandato constitucional. El espectáculo de un ►

► ***“Insisto, poco a poco, nos hemos inmunizado de toda esta corrupción. La hemos acogido en nuestras vidas como algo inevitable. Contra lo que no podemos luchar. A autoconvencernos de que forma parte inseparable del ADN de nuestros políticos.”***

Tribunal Constitucional autoproclamado tribunal de instancia que enmienda sin sonrojo alguno, pronunciamientos y resoluciones de instancias legitimadas para ellos, invita a descreer y al profundo desánimo.

E, insisto, poco a poco, nos hemos inmunizado de toda esta corrupción. La hemos acogido en nuestras vidas como algo inevitable. Contra lo que no podemos luchar. A autoconvencernos de que forma parte inseparable del ADN de nuestros políticos.

Los más sensibles, reflexionamos con cierta autocritica y llegamos a pensar que incluso podemos ser cómplices de su existencia. Nosotros y el conjunto de una sociedad que termina aceptando, sin cuestionamiento alguno, la relajación de nuestros valores y el relativismo de nuestras convicciones. El “todo vale”, el “todo es lo mismo”, el “todos somos iguales”, o el “es lo que la gente quiere”, está teniendo unas consecuencias demoledoras. Está consolidando bases idóneas para la proliferación de individuos que se distinguen por su egoísmo patológico, y que únicamente pretenden su propio beneficio, sin importarles lo que les pueda ocurrir a los demás. Sin llegar a considerar, siquiera, que es mucho mayor

el daño que hacen a la gran mayoría que el beneficio que ellos puedan obtener:

Soy un firmemente convencido del protagonismo irrenunciable de la sociedad civil para hacer frente a esa lacra de políticos corruptos cuyo número que no mengua. Me refiero, y lo defiendo desde hace años, a las organizaciones e instituciones de todo tipo, religiosas, culturales, políticas, económicas, etc., que deben dejar de mirarse a sí mismas y retomar su principal función, que no es otra que concienciar a la sociedad de que no vale conformarse con lo que “es”, sino que hemos de buscar lo que verdaderamente “debe ser”. Los hemos dejado crecer demasiado, y nuestra indolencia les ha permitido tener poder.

En esa desazón, me viene a la memoria una oportunísima reflexión de Ayn Rand en “La Rebelión de Atlas” (1957): “Cuando adviertas que para producir necesitas obtener autorización de quienes no producen nada; cuando compruebes que el dinero fluye hacia quienes no trafican con bienes sino con favores; cuando percibas que muchos se hacen ricos por el soborno y por influencias más que por su trabajo, y que las leyes no te protegen contra ellos, sino, por el contrario, son ellos los que están protegidos contra ti; cuando descubras que la corrupción es recompensada y la honradez se convierte en un autosacrificio, entonces podrás afirmar, sin temor a equivocarte, que tu sociedad está condenada”.

Y uno puede pensar que, en aquel mundo, hace casi ya 70 años, ya existía el mismo problema que hoy me preocupa y comparto con ustedes. Que efectivamente los relativistas de ahora tienen razón. Qué el mundo no cambia. Y la cuestión es plantearnos que no hacemos para combatir esa cruda realidad. De entonces y de ahora. ¿Qué parte de responsabilidad hemos de asumir individualmente cada ciudadano y en su conjunto la sociedad? ¿Nos hemos adormecido para no exigirnos a nosotros mismos cierta autocritica?

Con esa preocupante duda les dejo. ■



# Intervención en la Junta General del BBVA 2024

**Sr. Presidente,**

Me llamo Alberto Atela Guecho y le hablo en mi condición de accionista, en nombre de la Asociación Uniter de exempleados del BBVA, accionista también del Banco, y de 130 socios de Uniter también accionistas del BBVA que nos han delegado cerca de 1,6 millones de acciones.

En primer lugar, debemos felicitar y felicitamos al Banco y a sus gestores por los resultados del ejercicio 2024. Han sido excelentes en todas las líneas de la cuenta de resultados y como consecuencia también lo será el dividendo, lo que, para nosotros, accionistas de largo plazo, es un aspecto muy importante.

10.000 millones de euros son números importantes que reflejan un excelente resultado. Sin embargo, para nosotros, los miembros de la asociación Uniter a los que represento en este acto, y que tenemos la voluntad de ser accionistas de largo plazo, hay factores de la estrategia del grupo que nos preocupan y que quiero señalar brevemente.

No nos preocupa la cuenta de resultados de este ejercicio. Esa cuenta ya está resuelta a estas alturas. Lo que nos preocupa es la de dentro de 5 años. Y a ello nos referimos.

Y el temor estriba en que los puntos de origen de estos resultados no pueden dejar de preocuparnos: algo más del 67 % de los beneficios de BBVA en 2024 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.

Lo hemos dicho en varias ocasiones, y lo repetimos en este acto el año pasado. Insistimos hoy en ello: somos un Banco español y por ello europeo. 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 este aspecto el Banco inició ya hace un año un movimiento en ese sentido: **la OPA sobre Banco Sabadell**.

En teoría, se trata de una operación de libro. Porque sirve para reducir el desequilibrio de la cartera de negocios, con un gran negocio como México -que compró el equipo exBBV- pero que tiene un peso excesivo, y con otros negocios menos deseables como por ejemplo Turquía. Y porque complementaría el negocio en España con la importante cuota de mercado de Sabadell en pymes. Ade-

más, posibilita una evidente reducción de costes y unas economías de escala futuras (sobre todo en tecnología) que permiten pagar una prima para convencer a la contraparte.

Pero, en la práctica, Vds. no la han llevado a la práctica de manera adecuada. Ni se aseguraron el apoyo del gobierno a la operación ni negociaron con la contraparte con tiempo, calma y generosidad. Les recuerdo que el sr. Fainé estuvo un año negociando la absorción de Bankia.

El resultado es que la operación está empantanada. Que la CNMC o el gobierno nos pueden poner condiciones que haga imposible continuar con la misma. Y que, aunque se llegara al período de canje, no parece que vaya a triunfar salvo fuerte subida del precio.

Sin duda, Vds. se van a ver tentados a subirlo mucho para ganar. Pero hay que advertir que eso va en contra del accionista del BBVA. Les dimos autorización para ampliar capital con las condiciones iniciales de la OPA pero no para pagar mucho más. Y si lo hacen, tendrían que explicar muy bien por qué se desdicen de todo lo que han declarado antes y justificar que no habría una clara dilución para todos nosotros.

Otro tema que ya nos preocupaba el año pasado señor presidente, y está relacionado con los anteriores es la **recompra de acciones**, y la reducción de capital, en un contexto futuro en el que el grupo, para asegurarlo, tendría que realizar importantes inversiones.

Señor presidente, parece que estábamos acertados; la OPA al Sabadell es una operación del libro, y, si no hubiera sido improvisada, la política de dividendos, compras y reducción de capital, tenía que haber sido muy distinta, como se evidenció por la escasez de fondos propios para hacer una oferta atractiva, limitándose ésta a un puro intercambio de acciones, lo que la hace menos apetecible a los inversores del banco opado.

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 importante de nuestros ahorros.

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

# Memoria de actividades 2023

Queridos compañeros,

Una vez más comparezco ante vosotros para hacer un rápido resumen de lo acontecido a lo largo del ejercicio 2024 y señalar los retos a los que creo que nos enfrentaremos a lo largo del ejercicio 2025.

Por **Paulino García-Torano**

En primer lugar, alegrarme de que estemos aquí y que además lo hacemos en buena forma. En los tiempos que vivimos, mantener viva una asociación como esta no es una tarea sencilla, y a mi juicio eso es mérito de todos aquellos que la componemos y a la que aportamos nuestro leal saber y entender. Por todo ello, os doy las gracias.

Entrando en materia para comentar los hechos más relevantes de lo acontecido en el ejercicio 2024, comenzamos por el tema de las aportaciones a las Mutualidades.

**“Preocupación por el origen geográfico de los beneficios: el 70 % de ellos procede de América Latina y el 67 % proviene exclusivamente de México. Sugerimos equilibrar el origen geográfico.”**

El tema de los pagos realizados a las Mutualidades de Banca ha seguido constituyendo una tarea principal de esta Junta. La decisión de la Agencia Tributaria de obligar a solicitar año a año la devolución de aquello pagado en exceso ha complicado obtener de una sola vez lo que ya ha sido reconocido por Hacienda como un derecho de los que en su día aportamos cuotas a la Mutualidad. Salvo decisión judicial en contra, no tendremos más remedio que ajustarnos al calendario establecido por la Agencia.

Sobre el tema de las conferencias, me gustaría dejaros mi preocupación sobre la escasa asistencia a ellas. Hay quien dice que las convocamos demasiado cerca de su celebración, y otros pensamos que si las convocamos con demasiada anticipación lo probable es que nos olvidemos de la cita. Lo cierto es que 12 conferencias sobre muy diversos temas, para seguir cómodamente desde la butaca de tu sala de estar, escuchando a expertos en cada uno de los temas y pudiendo intervenir en el tramo de preguntas al ponente, no casan muy bien con asistencias de 25 personas por término medio a cada una de ellas. Eso no supone ni el 9 % del número de miembros de la Asociación.

Quiero insistir en que todos los vídeos de las conferencias están colgados en la página web de la Asociación a disposición de todos los asociados.

En el tema de las relaciones con el Banco, este año intentaremos renovar las relaciones con los nuevos directivos de Talento y Cultu-



ra, en especial con su nuevo jefe Paul Tobin, con el que no hemos tenido oportunidad de encontrarnos hasta ahora, y buscar nuestra entrada en la página senior para poder publicitar nuestra Asociación en el colectivo de los jubilados.

Como viene siendo habitual, Uniter intervino en la Junta General del BBVA de 2024, en una intervención cuyas líneas principales fueron las siguientes:

- Petición de la no renovación como miembros del Consejo de aquellos consejeros que tuvieron responsabilidades en los actos relacionados con el comisario Villarejo.
- Felicitación al Consejo y a todos los funcionarios del Banco por los excelentes resultados obtenidos en el ejercicio: más de 8.000 millones, lo que significa un 26 % más que el año anterior.
- Preocupación por el origen geográfico de los beneficios: el 70 % de ellos procede de América Latina y el 67 % proviene exclusivamente de México. Sugerimos equilibrar el origen geográfico de los beneficios del Banco.
- Preocupación por la atención al cliente: no se trata de bajar la guardia en digitalización, pero sí de mejorar la atención personal a aquellos clientes que por una u otra razón la necesitan.

Es importante señalar que a lo largo del ejercicio han fallecido 7 compañeros socios de Uniter. Para ellos, nuestro recuerdo.

Y este es el resumen de las actividades llevadas a cabo un año más en la vida de esta Asociación. ■

# Adversidades

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.

Estamos en 2024, en el último día de enero. Fuera de casa, en el Mediterráneo. Hemos elegido este soleado día de invierno de nuestra inquietud viajera, para salirnos del mapa nacional y saltar a Francia. Pasamos la frontera por Portbou. Es la primera vez que llegamos a este punto de nuestra geografía. Queremos visitar el lugar donde descansa D. Antonio Machado, el poeta más sublime de la generación del 98 y siguientes, y, para muchos de nuestras letras. Nadie como él ha sabido transmitir los sentimientos universales del ser humano con tanta altura, con tanta sensibilidad, con tanta exactitud y con tanta sencillez a la vez, para que todos los nacidos se sientan identificados en sus versos.

Llegamos hasta la frontera, saltamos a Cervère en el país vecino. Desde allí, un nuevo tren nos transporta hasta Collioure. Superado el laberinto de la linde, llegamos a la villa francesa. Una vez allí, es fácil arribar hasta el lugar donde descansan los restos de D. Antonio. Cruzamos varias calles y entramos en el recinto funerario. Un austero mausoleo da fe de lo que estábamos buscando. Permanecemos largos minutos frente al lugar en silencio. Momentos emocionantes, intensos, el más grande de nuestros poetas, tuvo que salir huyendo de nuestro país. Han pasado muchos años y no le hemos regresado. Lugar sencillo, austero, incluso precario para recordar a uno de los más grandes pensadores de nuestras letras. Nadie como él llevó la profundidad, el acierto y la emoción en sus versos para definir las cualidades humanas:

**En el mes de febrero de 1939, D. Antonio, huyó del terror de una guerra entre hermanos. Terminó su vida junto al mar Mediterráneo.**

**Un hombre bueno, en el buen sentido de la palabra —bueno—.** Cumplido este deseo, nos quedamos con las imágenes de lo visto, con sentencias que lo definen como lo que fue. Una *inteligencia superior* que además de esa cualidad intelectual reservada a los pocos, poseía otros grandes valores que hacen a los humanos mejores personas.

Pasados esos momentos íntimos, nos trasladamos hasta la orilla del mar. Nos detenemos en el puerto y paseamos por su



**Aquí yacen los restos de D. Antonio  
Caminante son tus huellas el camino....**

adoquinada plaza, bordeamos la sencilla ría, cruzamos el puente, subimos hasta la torre defensiva.

El estado en el que llegó hasta aquí D. Antonio fue tan límite que a duras penas pudo asomarse y conocer este idílico lugar. El momento que le tocó vivir fue crítico, no le permitió tener una mirada al horizonte marino, para arrancar de su corazón las mejores rimas de su largo poemario. A las pocas horas de su estancia en esta villa marinera, nuestro mejor caminante, sin andar, nos enseñó el mejor camino. El camino de persona noble, respetuosa y hacedora del bien.

La tarde transcurría y debíamos regresar a nuestro punto de origen, debíamos tornar a la —gare— de la villa para sincronizar los horarios de trenes que nos deberían retornar a nuestro país. Teníamos que volver de nuevo a la —ciudad— de la que a las diez de la mañana partimos. A las seis de la tarde estábamos lejos de nuestro destino. Por fin llegó el convoy que nos portaría hasta Cervère. Cambio de vías y de edificio para alcanzar tierra hispana. La pantalla de la nueva terminal visualizaba los horarios de las próximas salidas. Los nuevos tiempos han abierto otros caminos con el transporte ferroviario moderno y veloz. Las viejas



- rutas se han abandonado. Los éxitos de los nuevos proyectos de transporte, dejan sectores sociales sin atender. Estamos en uno de esos puntos abandonados.

Como no hay mal que cien años dure, ni viajero que lo soporte, la organización ferroviaria nos indica que un nuevo “tranvía” nos llevará hasta un punto intermedio en nuestro viaje de regreso. Pacientemente nos preparamos para tan largo camino. La oscura noche ha llegado.

Transcurrido el tiempo indicado, llegamos a la estación del primer destino. Sorpresa. Una autoridad ferroviaria de la compañía que presta el servicio, nos invita a abandonar el vagón. Nos Informa en tono amable: *Se suspende el servicio. La Cía. Informará, de las acciones a emprender para atender a los pasajeros.*

El grupo permanece inquieto y confuso. Pasan unos minutos y no hay respuesta para la atención a los pasajeros dejados en medio de la nada. El servicio ferroviario queda suspendido definitivamente. Son las once de la noche. Cada pasajero se ve obligado a resolver su situación. El guarda de seguridad de la estación nos proporciona un contacto de servicio de Taxi. A él acudimos. Confirmamos el lugar de destino y la minuta que supondrá el recorrido a realizar. El guardia es un inmigrante colombiano. Unos instantes después la estación se queda vacía. El propio guardia hace su cambio de turno. Nos quedamos solos en la estación los pasajeros. ¿Vendrá el Taxi en los veinte minutos prometidos? Un nudo se nos clava en la garganta. El reloj avanzaba y el coche no llegaba. Por fin una luz a lo lejos. En un minuto, entra en el recinto de la estación un coche gritando un nombre. Treinta minutos después estábamos en nuestro hotel. El conductor del taxi era colombiano.

**La red solidaria de inmigrantes nos resolvió el mal momento que estábamos pasando.**

¿Qué había sucedido para que el tren se detuviera en aquel inhóspito lugar? El desconcertante momento que estábamos viviendo nos había encogido el corazón. El parón del tren estaba motivado por orden estricta de la compañía RENFE. En la estación siguiente de la línea en que viajábamos se había producido un ARROLLAMIENTO de dos seres humanos que habían decidido **HUIR** de sus vidas, posiblemente por no tener fuerzas para soportar el peso de incomprendiones y carencias. Las desgracias, las tragedias, las adversidades se esconden en los cruces de caminos por los que todos pasamos alguna vez en la vida.

*En este lugar, huyendo, le llegó el día del último viaje. Se nos fue ligero de equipaje. ....Como había prometido.*

Tras este día de sueños y tragedias, algunas conclusiones:

- 1.- En el mes de febrero de 1939, D. Antonio, **huyó** del terror de una guerra entre hermanos. Terminó su vida junto al mar Mediterráneo, una vez traspasada clandestinamente las barreras de la —pretendida república— con la que él soñaba.
- 2.- A unas horas del mes de febrero de 2024 dos jóvenes posiblemente cansados de luchar por una vida mejor sin ver resultados, decidieron **escaparse** de forma abrupta del tormentoso estado anímico en el que se encontraban.
- 3.- Los inmigrantes, tan denostados por algunos, en su mayoría en silencio están entregados a sobrevivir sin preguntas, tejen redes para atender a nuestra sociedad silente carente demasiadas veces de las atenciones mínimas que las grandes Corporaciones dicen que prestan. Las contingencias propias de la vida, nos dicen que no es así.
- 4.- Los grandes avances técnicos resuelven las necesidades para sectores de población de los grandes centros urbanos y dejan abandonadas las zonas rurales, donde la vida se hace más difícil. Siendo estas zonas despobladas imprescindibles para resolver muchos de los problemas y necesidades de las grandes núcleos de población. El campo se levanta para defender sus derechos.

*Unos días después de haber vivido estos dolorosos momentos, es momento de detenerse, reflexionar e interiorizar la dura realidad que para muchos semejantes supone enfrentarse en cada despertar a una ADVERSIDAD, a una presión que pueda ser soportada por su capacidad y fortaleza anímica.*

**ADVERSIDAD, a una presión que pueda ser soportada por su capacidad y fortaleza anímica.**

*Más semejantes de los que pensamos, no están preparadas para poder resistir el embate que la vida les plantea para poder seguir en el surco. ■*

# El primer traje

Por Antonio Campos Fernández

Del libro «Historias de un bancario irreverente»

**E**l primer día en el Instituto fue una experiencia difícil de olvidar: Nada que ver con el colegio, en el que había que rezar, cantar e izar la bandera de España todos los días antes de entrar a clase, calentada por una estufilla de carbón para cuarenta alumnos, situada muy cerca de la tarima en la que estaba el maestro, regla, palmeta o vara de mimbre para golpearnos en la palma de la mano o en el culo cuando algo hacíamos mal y a la que los chavales untábamos con ajo, que, cuando se endurecía, se rompía con el primer golpe que intentaba darnos.

Allí estaba yo, con el traje nuevo que me había hecho mi madre con uno viejo de mi padre, entre la multitud de chicos agolpados en la puerta, sin conocer a nadie, sin saber qué hacer, esperando a que avanzara el tropel de gente que había por delante. Los mayores, que ya tenían experiencia de años anteriores, se paraban en la gran sala de la entrada y buscaban su nombre en unas listas sujetas con unas chinchetas a unos paneles de corcho pegados en las paredes, para ver en qué grupo y qué clase les correspondía. Entre su conocimiento previo de la situación y su mayor fortaleza física, los más pequeños quedamos relegados a ser los últimos en alcanzar ese habitáculo, en el que nos esperaba un hombre alto, de complexión atlética, de unos cuarenta años, que yo había visto saludar a mi padre por la calle en alguna ocasión quien, con un vozarrón que emanaba autoridad y dotes de mando, nos dijo: —Los de primero, seguidme.

Iba ufano, henchido de mi impoluta presencia, más de diez días le había costado a mi madre acortar los pantalones, esconder una pequeña rotura que tenían en el trasero, achicar la chaqueta y recortar las mangas, con mi camisa blanca immaculada y una corbata de mi padre que también hubo que reducir.

Atravesamos un enorme pasillo, subimos una escalera como yo nunca había visto antes: Ocho o diez peldaños cómodos, de mármol negro, al menos de diez metros de anchos, que desembocaban en un rellano en el que se descomponía en otras dos, de las mismas características y dimensiones. Pasado el tiempo supe que había sido un convento en el siglo XVII y que el General Espartero, a resultas de la Ley de Desamortización, acordó su destino a la docencia como instituto, el único que había en toda la provincia cuando yo llegué a sus aulas.

Pasamos a una gran sala a través de una enorme puerta de doble hoja, de madera labrada, con un cartel en su lado izquierdo que ponía “Paraninfo”. Yo no sabía qué significaba aquello, pero parecía un enorme cine, con muchas butacas, mis cálculos mentales, que siempre se me han dado muy bien hacer sobre la marcha, contaron ocho en fila a cada lado de un pasillo central, y veinticinco en fondo, lo que daba un total

de cuatrocientas. En la cabecera, un estrado de madera de dos cuartas de alto, con una mesa presidencial muy alargada, cubierta con un terciopelo rojo que colgaba hasta el suelo por todos los lados y en cuyo centro había un escudo de la institución.

Habló quien dijo ser el director, que nos dio la bienvenida, felicitándonos por haber conseguido aprobar y llegar a matricularnos en un instituto, índice inequívoco, manifestó, de nuestros deseos de prepararnos para triunfar en la vida, deseándonos éxito en los estudios, y nos informó, advirtió, de cómo había de comportarse, de cuáles eran las circunstancias de actuación allí, y de las consecuencias que podían acarrear su transgresión.



Luego, el señor que nos había acompañado, que resultó ser el Bedel Mayor del Instituto, fue nombrándonos uno a uno, por orden alfabético del primer apellido y asignándonos a uno de los tres grupos que había por cada curso —A, B y C— y nos dijo que así y por ese orden nos sentaríamos en clase.



Fuimos saliendo en orden, callados, asimilando lo que allí habíamos oído. Cuando llegué a la altura del Bedel Mayor, me pasó su mano derecha por el pelo que hay detrás de la cabeza, lo que me hizo pensar que me había reconocido.

En ese momento fui consciente que me había hecho un hombre, que la responsabilidad comenzaba a ser a título individual, que siempre tendría el apoyo de mis padres, pero que era yo, y solo yo, quien tenía que aplicar todos mis esfuerzos para estudiar mucho y seguir adelante si quería tener más de un traje, y no quedarme en el camino como había ocurrido con la mayoría de los amigos del colegio, que no veía entre los asistentes a ese primer día de clase.

Y es que, al igual que había contado mentalmente los asientos, me fijé quien llevaba traje, lo que conllevó una gran decepción a mi persona. De los más de cien chavales que allí estábamos, solamente otros dos llevaban traje; uno de ellos, nuevo, a estrenar, impoluto, de buen paño y hecho por un sastre; el otro tenía todos los signos de ser de segunda mano, estaba acostumbrado a ver ropa vieja porque mi abuela era ropavejera, se dedicaba a vender a los más necesitados, de forma ambulante, la ropa que ya no utilizaban los más acaudalados, a cambio de una pequeña comisión que le daban los vendedores.

Eso significaba que o bien estábamos tan aislados en nuestra pobreza que no conocíamos la realidad de la ropa que se vestía en aquellos momentos; o que había gente mucho más pobre que nosotros. En cualquier caso, me sentía muy orgulloso de mi traje nuevo, del esfuerzo que había hecho mi padre para prescindir de él, y de mi madre, que lo había rehecho

*“era yo, y solo yo, quien tenía que aplicar todos mis esfuerzos para estudiar mucho y seguir adelante si quería tener más de un traje,”*

por completo, quitándose horas de sueño, para que yo pudiera estar a la altura de cualquiera de mis compañeros.

A medida que pasaban los días, veía como me estaba resultando bastante fácil seguir las asignaturas, asimilar conceptos, aprender sin gran esfuerzo, solamente con atender las explicaciones de los profesores y dar un somero repaso en casa a los apuntes que iba tomando en clase.

Así fueron pasando los años, añadiendo cada día un nuevo nombre a mi agenda de contactos y una nueva palabra del diccionario de la lengua española a mi léxico, con metas siempre ambiciosas pero alcanzables de forma sucesiva a corto plazo. Y hasta ahora, que tengo un vestidor en mi casa con unos cien trajes y otras tantas corbatas de seda italiana, hechos por sastres en Milán y Londres, y en los que las esposas insatisfechas de mis amigos nunca se fijan, pero invariablemente me preguntan por un pequeño y anticuado traje que hay en una vitrina presidiendo la sala, a modo de aquellas en las que se expone las casullas obiscales en los museos catedralicios. ■

# Informe económico de la Asociación

Por Manuel López (Tesorero)

En resumen, el ejercicio 2024 se caracterizó por la continuidad de las actividades de la Asociación en todas sus facetas, tanto culturales y de apoyo a nuestros asociados como en el cumplimiento de las previsiones económicas que habíamos planteado al inicio del ejercicio.

Los ingresos experimentaron un leve decrecimiento neto de las cuotas de asociados, provocado tanto por los que manifestaron desinterés por su continuidad como socios como por las naturales bajas por defunciones; ambos efectos no pudieron ser compensados en el mismo grado con el incremento de ingresos por las altas de nuevos socios. El segundo capítulo de ingresos por venta de pa-peletas de la lotería de Navidad cumplió las expectativas, con una cifra similar a la del ejercicio anterior. Por último, los ingresos por dividendos de las 615 acciones de BBVA fueron un 35% superiores a los del año precedente. En total, el volumen de ingresos durante el ejercicio 1024 fueron un 1% inferiores a los de 2024.

Desde el punto de vista de los gastos, en el total fueron inferiores a los presupuestados en un 2,8%, lo cual produjo un incremento del superávit en el 83% (de 570 euros previstos, se alcanzaron 1048).

Como característica general se puede decir que todas las partidas estuvieron equilibradas, compensándose los ligeros rebasamientos de algunas, como la revista o los gastos de mantenimiento de la página web, con los menores gastos en las restantes, sobre todo en los gastos de conferencias y actos culturales y apoyo de actividades.

Como resultado del cumplimiento del presupuestario, la tesore-ría de la Asociación, que había empezado el año con 12090 euros de saldo positivo en cuenta corriente en BBVA a 1º de enero de 2024, concluyó con un saldo positivo de 13138 euros al 31 de di-ciembre, a los que hay que añadir 237 euros de saldo remanente en la cuenta específica de lotería de Navidad que mantenemos igualmente en la misma sucursal de BBVA.

Para el presente año 2025 hemos planteado un presupuesto continuista con respecto al del año 2024, ya que prácticamente todas las partidas, tanto de ingresos como de gastos, están con-solidadas y no se prevén desviaciones destacables. No obstante, hemos previsto unas bajas de ingresos por cuotas de asociados del 5%, en consonancia con la evolución de los ejercicios pre-cedentes. ■

## Necrológicas



### Socios fallecidos en 2024

ZUBIRÍA PASTOR, MANUEL

MERCHAN BERNARDO, JOSE

BOIX SAMPERFECTO, ANGEL

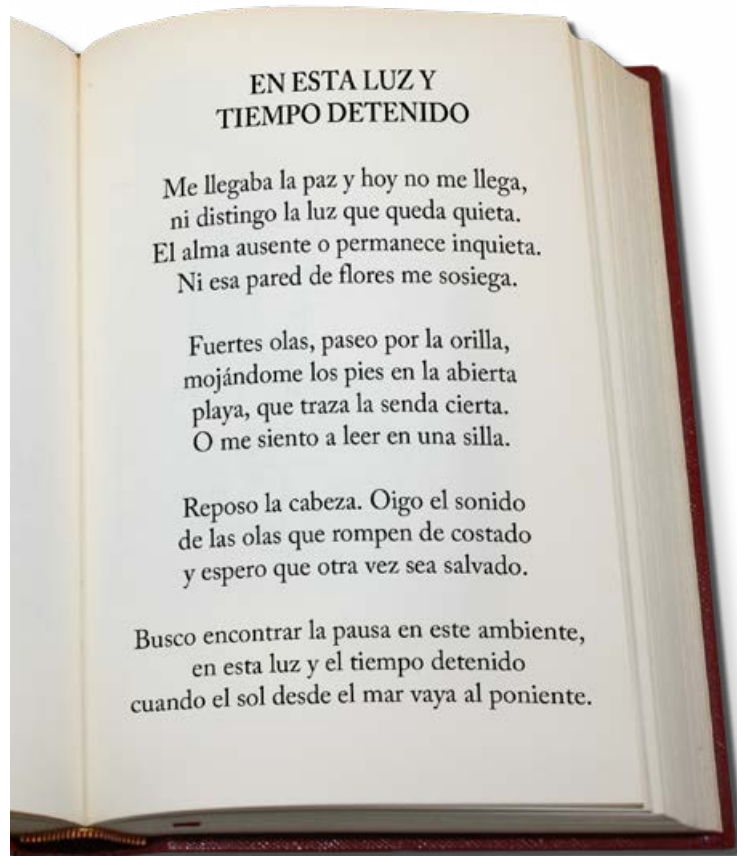
EBSTEIN KATZ, MAX

DE BASTERRECHEY SABANDO, ITZIAR

CERECEDA APODACA, JOSE IGNACIO

ALEJANDRO IBARGÜEN, ANGEL

## Poesía



Germán Echevarría

“Poema inédito, perteneciente al Poemario PC;3



## 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](mailto:uniter@asociacionuniter.com)

[asociacionuniter.org](http://asociacionuniter.org)