


**LA ENTREVISTA DEL MES**

Jose Luis Segimón, ex secretario del Consejo de BBV

# “Sin honradez, es imposible que la banca funcione”

Con esta conversación con José Luis Segimón, historia viva de la banca en España, inauguramos esta nueva sección, 'La entrevista del mes', por la que irán desfilando los personajes que han formado parte de la historia del sistema financiero español.

Por: Luis Suárez Jordana  
Fotos: Jesús Umbría

**U**sted es de las personas que más intensamente ha vivido la evolución de la banca y su modernización en las últimas décadas, teniendo además un papel protagonista en ello. Desde las grandes operaciones corporativas, a la evolución de la regulación y de los reguladores y supervisores. ¿Siente nostalgia de aquella época?

Respuesta.- Nostalgia no, no tengo ninguna. Cuando dejé el Banco, entré en el Consejo General de la Abogacía como consejero y secretario general. Primero nombrado por el presidente Eugenio Gay y luego, cuando la ley estableció la elección para todos los cargos, fui elegido por todos los decanos de España -83, menos uno que voto en blanco y otro que estaba ausente-. Mi abuelo fue el primer decano por elección entre los abogados y presidente del Consejo General de la Abogacía en 1952. Así que figúrese la ilusión que me hizo ser elegido por los decanos.

**P.- ¿En qué ha cambiado la banca en todo este tiempo?**

R.- Le diré que, a mi juicio, el negocio bancario sigue siendo el mismo pero, sin duda, hay muchas diferencias en cuanto al uso de



los medios para su desarrollo. Lo más evidente son las nuevas tecnologías para el desarrollo del negocio tanto lo que atañe al cliente, que puede utilizar los servicios bancarios que las entidades financieras le ofrecen por Internet o incluso desde su teléfono móvil, como para los bancos, que tienen herramientas informáticas muy sofisticadas para tener toda la información necesaria financiera actualizada en todo momento. Ahora bien, la entrada de España en la Unión Europea y la regulación comunitaria de las entidades de crédito, que espero que en poco tiempo culmine, ha constituido la mayor revolución en ese terreno y no sólo porque otorga una mayor globalización de los servicios bancarios, lo que beneficia a los consumidores, sino que a su vez, les protege o les puede ayudar, como ha quedado de manifiesto en el caso de las cajas de ahorro españolas.

**P.- Usted tuvo la oportunidad de formar parte de una generación irrepetible de banqueros: Ángel Galíndez, Pedro Toledo, Alfredo Sáenz, y tantos otros. ¿Qué cualidades destaca de cada uno de ellos?**

R.- Ha citado usted a tres personajes verdaderamente únicos, por su capacidad de trabajo, por su grandeza, por su visión de futuro y por su humanidad, es decir, por su concepto social de la banca, que hoy esta tan de moda. Ángel Galíndez siendo presidente del Banco de Vizcaya, se trasladaba en Volkswagen Golf cuadrado, como eran los primeros, cuando lo normal era utilizar coches grandes. Aguirre Gonzalo, presidente de Banesto, entonces primer banco del país, puso verde a Galíndez, el día precisamente de su nombramiento, pues decía que no se podía tener un banco sin presidente y menos poner en la presidencia a alguien que sabría mucho de construir presas—Galíndez fue el artífice de la mayor parte de las presas de Iberduero— pero que no sabía nada de banca.

A los pocos meses, Aguirre Gonzalo, frente al mismo auditorio y en el mismo lugar, supo rectificar y decir que Ángel Galíndez le había enseñado, en tan poco espacio de tiempo, mucho sobre banca y que se arrepentía muchísimo de su alocución anterior.

La grandeza de Ángel Galíndez quedó demostrada y la honradez y la moralidad de Aguirre Gonzalo también.



**P.- ¿Cómo era Pedro Toledo?**

R.- Pedro Toledo era diferente, muy tímido. Vencía su timidez con mucho trabajo y preparación de sus actos públicos. Sin embargo, era capaz de improvisar sobre cualquier materia financiera. A mí, por ejemplo, me hacía comer

dro Toledo me dijo entonces que si quería volver con él y con su mujer en el avión en el que iban a Madrid, y naturalmente le dije que sí. Durante todo el viaje preparé su presentación en el Banco de Bilbao, haciendo números en una libreta. Elena, su mujer, le preguntó algo y contestó textualmente "¿te he fallado alguna vez?".

Cuando bajamos del avión me dijo "eres mi abogado en esta fusión; cuenta con que ellos tendrán los mejores abogados de Madrid". Si algo definió tristemente a Pedro fue su funeral. Fue una demostración de lo que él significaba para el mundo financiero, el presente y el futuro, lo público: ministros, reguladores, etc., y lo privado, es decir la banca en pleno y otras entidades.

**P.- ¿Y Alfredo Sáenz?**

R.- Alfredo Sáenz es otra cosa, resulta muy simpático, familiar, ameno y seguro de sí mismo. Y, sobre todo, muy trabajador. Cuando estaba en Banca Catalana, aprendió catalán en tres meses ¡pero catalán perfecto! Y sacó

*“Ángel Galíndez, presidente del Banco de Vizcaya, utilizaba un Volkswagen Golf en vez de un coche grande”*

*“Pedro Toledo era capaz de improvisar sobre cualquier materia financiera”*

en el banco con los que iban a ser nombrados nuevos consejeros, a solas, el nuevo consejero y yo, y luego me preguntaba sobre el almuerzo pero en relación con cosas que no tenían que ver con el negocio bancario. La fusión con el Banco de Bilbao se decidió en Canarias, después de un Consejo del Banco de Vizcaya que celebramos allí. Recuerdo que Pe-



reportaje  
**LA ENTREVISTA DEL MES**

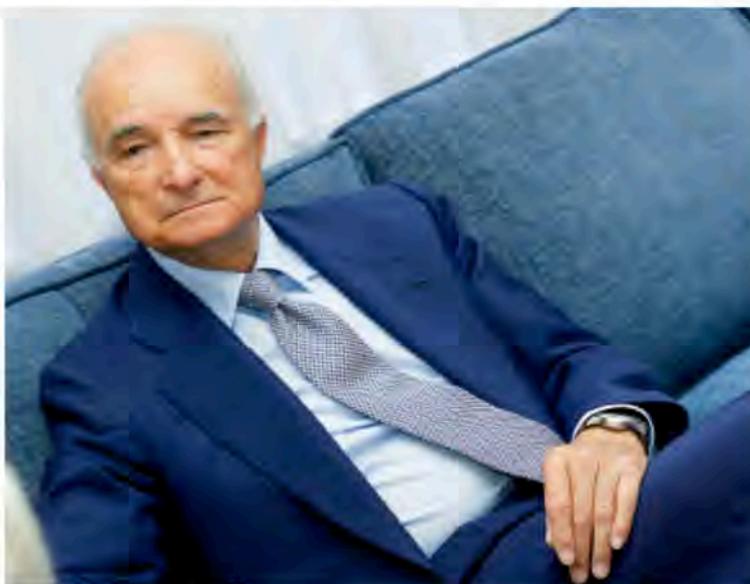
a la Banca de la quiebra técnica logrando que fuera un banco de éxito. En Banesto hizo lo mismo, pero mejor que recordar esas cosas sabidas por todos, me referiré a una anécdota poco conocida. Cuando llegamos a Banesto el día de la intervención, subimos a la antesala del despacho de Mario Conde y nos recibió el consejero delegado quien, durante una hora, nos contó las bondades del banco. Al cabo, salió de su despacho Mario Conde y le dijo a Alfredo Sáenz "es una garantía de éxito para todos que tú estés aquí". Hombre de confianza de Pedro Toledo y Emilio Botín, Alfredo Sáenz es, sobre todo, un hombre íntegro que sabe de banca más que nadie.

**P.- Se ha hablado mucho del papel que ha desempeñado el regulador/supervisor en la crisis actual. ¿Cómo valora usted desde fuera su actuación? ¿Cree que los antiguos gestores del Banco de España habrían actuado de otra manera?**

R.- La regulación actual es mucho más compleja de lo que exigía la regulación en el pasado. Creo que esto se debe a muchos factores, pero destacaría la globalización de la banca y la sofisticación de los productos que se ofrece a los clientes. Su impacto en la solvencia de estas entidades, no sólo en la economía a la que pertenecen, sino también de Europa, hacen que las normas y regulaciones impuestas por la Unión Europea sean muy importantes. Es muy difícil pensar que hubiera hecho el regulador de antes respecto a temas y cuestiones que, posiblemente no podría ni anticipar, ni siquiera imaginar, pero considero que si bien hay muchas lecciones aprendidas de cómo podrían haberse hecho las cosas para evitar daños como los que se han ocasionado por ciertos productos, como la emisión de preferentes o la actuación de las cajas de

ahorro, el regulador ha actuado correctamente teniendo en cuenta los medios de que disponía y el entorno en el que tenía que actuar.

**P.- En su época se hablaba de fusiones entre 'bancos buenos' y 'bancos malos' y, sin embargo, la fusión se produjo entre los mejores: Banco de Vizcaya y Banco de Bilbao. Con la perspectiva que da el tiempo, ¿cree que aquella operación fue un acierto?**



R.- Sin duda alguna fue un acierto. El BBVA es hoy uno de los primeros bancos no sólo españoles sino europeos y con una vocación cada vez más internacional y de servicio pionero a sus clientes, y no existiría si uno visionarios adelantados a su tiempo como Ángel Galíndez, José Ángel Sánchez Asiain, Pedro

Además, el acierto de Francisco Gorzález en el manejo del BBVA ha contribuido a la grandeza definitiva del banco.

**P.- La banca actual está 'dando de comer' a muchos despachos de abogados como consecuencia de la comercialización de los llamados productos tóxicos, como los 'swaps', la cláusula suelo o las participaciones preferentes. ¿Cree que esta comercialización abusiva se les ha ido de las manos? ¿Era así en cuando usted estaba en activo?**

R.- No es que se le haya ido de las manos, lo que creo que ha pasado es que han utilizado productos muy sofisticados con clientes que busca-

ban otro tipo de productos y las consecuencias han sido devastadoras, especialmente para las familias que han asumido esos riesgos demasiado elevados sin tener el suficiente conocimiento y han perdido todos sus ahorros.

**P.- La banca habla ahora de recuperar la confianza del cliente, perdida a consecuencia de los productos que comentábamos. ¿Cómo cree que ha evolucionado la relación banca-cliente?**

*"Alfredo Sáenz es, sobre todo, un hombre íntegro, que sabe de banca más que nadie"*

*"La banca tiene ahora el reto de recuperar la confianza de los clientes, perdida en estos años"*

Toledo y Emilio Ybarra no hubiesen ideado y ejecutado una idea que en aquella época era impensable: la fusión de los dos grandes rivales en su época, para ganar en tamaño y eficacia, y competir con los grandes bancos europeos y mundiales. Estoy seguro que ninguno de ellos, aun convencidos de lo acertado de la operación, podía imaginar el efecto que ha tenido y en el que se ha convertido aquella idea tan moderna y adelantada para su época.

R.- Sin duda la banca tiene por delante un gran reto para recuperar esa confianza de nuevo después de todo lo que ha pasado en los últimos años, pero en general los desastres han surgido en las cajas de ahorros, no en los bancos. Lo que ocurre es que esas cajas hoy se han convertido en bancos. Y si algún banco ha incurrido en problemas, es porque procedía de la unión de varias cajas. Sin embargo, de verdad creo que las nuevas tecnologías han conseguido que la relación que usted dice banca-cliente sea mucho más eficiente y cercana. Y esto, unido a la gran función que hoy realiza el regulador tanto nacional como europeo, estoy seguro de que a medio e incluso corto plazo, logrará que se restablezca la confianza en aquellos bancos que la han perdido, que no son, por supuesto los grandes bancos españoles.

**P.- ¿Cree que han cambiado, desde sus tiempos, los principios y valores de los gestores de la banca?**

R.- Mire usted, realmente la banca se basaba, se basa y se basará en un concepto que resume los principios y valores que debe tener el banquero y esto es: la honradez; con ella se puede lograr cualquier cosa, sin ella en banca, no se consigue nada.

**P.- Desde su punto de vista, ¿cómo valora lo sucedido en el sector de las cajas de ahorros? ¿Cree que el resultado de la reorganización y bancarización del sector ha sido el adecuado?**

R.- Sin duda creo que lo ha sido y considero que se tenía que haber hecho mucho antes. Las cajas de ahorros realizaban una gran labor

social en su ámbito territorial que debía ser pequeño. El negocio bancario es otra cosa muy diferente y complejo, que exige que lo realicen gestores muy especializados que se hayan formado para ello. Las cajas de ahorro salieron de sus territorios, se pusieron a competir con la banca y además incluyeron entre sus gestores a políticos. Si hubiesen continuado exclusivamente con su labor social y se hubiesen centrado en ella, y se hubiesen

mantenido al margen de la política, todo hubiera sido diferente. ... Ya se sabe: zapatero, a tus zapatos. Espero que estos acontecimientos desafortunados sirvan de ejemplo para el futuro, cuando el ciclo económico cambie y tengamos

una nueva época de crecimiento consolidado, se sepa controlar actuaciones de entidades no controladas y evitar que circunstancias como las actuales vuelvan a repetirse. ■

*NOTA: Esta entrevista se realizó semanas antes del fallecimiento de Emilio Botín. Tras conocerse el mismo, José Luis Segimón quiso incluir en la misma un recuerdo a la figura del banquero cántabro:*

*"Emilio Botín fue un auténtico revolucionario de la banca española, que llevó a un banco nacional como el Santander a codearse con las entidades más importantes del mundo. Su visión del negocio bancario y su capacidad de trabajo le convierten en una figura histórica de la banca española, junto a los otros banqueros de los que hemos hablado en la entrevista. Descanse en paz".*

**"Las cajas tenían que haberse centrado en su labor social"**

