



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**BANCO POPULAR Y BANCO URQUIJO: UNA HISTORIA
COMPARADA**

Presentado por IGNACIO POSTIGO MANSO

Tutelado por JORGE LAFUENTE DEL CANO

Segovia, 2 de julio de 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
--------------------	---

CAPÍTULO 1

CONTEXTO HISTÓRICO.....	5
-------------------------	---

CAPÍTULO 2

BANCO POPULAR

2.1 ORÍGENES	9
2.2 EL BANCO POPULAR Y LA GUERRA CIVIL	10
2.3 LA PRESIDENCIA DE FÉLIX MILLET.....	10
2.4 LUIS VALLS TABERNER	11
2.5 EL TÁNDEM VALLS TABERNER-TERMES	13
2.6 LA CO-PRESIDENCIA DE LOS HERMANOS VALLS-TABERNER	15
2.7 PRESIDENCIA DE ANGEL RON	16
2.8 CAÍDA DEL BANCO POPULAR	17

CAPÍTULO 3

BANCO URQUIJO

3.1 ORÍGENES	19
3.2 REPÚBLICA Y GUERRA CIVIL	21
3.3 JUAN LLADÓ SANCHEZ-BLANCO.....	22
3.4 LA DÉCADA DE LOS 50	23
3.5 LA DÉCADA DE LOS 60: UNA DÉCADA PRODIGIOSA	24
3.6 DE BANCO INDUSTRIAL A BANCO DE NEGOCIOS	25
3.7 CAÍDA DEL BANCO URQUIJO	26

CAPÍTULO 4

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

4.1 ORIGEN	29
------------------	----

4.2 EVOLUCIÓN	29
4.3 PERSONALIDADES.....	30
4.4 AÑOS DE AUGE Y ETAPAS DE MAYOR CRECIMIENTO	30
4.5 CAÍDA.....	31
CONCLUSIONES.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUCCIÓN

“Banco Popular y Banco Urquijo: una historia comparada” es un trabajo que tiene como objetivo comparar la historia de dos entidades, consolidadas y solventes, que llegaron a ser las mejores del país, pero que cayeron de forma brusca. Siguiendo el método del caso, se tratará de analizar dos ejemplos representativos de bancos para así poder conocer mejor el sistema económico español.

Dada la particularidad de que ambas tuvieron un final poco exitoso, resulta de gran interés buscar las conexiones, las similitudes o diferencias entre dos entidades que convivieron durante muchos años, con trayectorias en parte paralelas.

Este trabajo se encuentra dividido en 3 partes. En la primera, trataremos de explicar el contexto histórico en el cual se crearon y desarrollaron ambas con el fin de entender mejor sus historias. Ello permitirá, de igual modo, ubicar los acontecimientos más importantes desde el punto de vista histórico y económico y la influencia que tuvieron en la vida de los dos bancos. La segunda parte estará dividida en dos capítulos. Por un lado, conoceremos los 90 años de historia del Banco Popular de los cuales destacaremos los aspectos más relevantes que influyeron en su evolución, empezando por sus orígenes, continuando con las etapas de los presidentes más importantes de su historia, destacando la figura de Luis Valls Taberner, y finalizando con su caída. Por otro lado, conoceremos la historia del Banco Urquijo, en la que, al igual que en el otro caso, destacaremos los aspectos más relevantes de su historia comenzando por sus orígenes, continuando con sus etapas de crecimiento y finalizando con la forma en que cayó y sus principales causas. En la tercera y última parte, analizaremos las similitudes y diferencias de ambas entidades bancarias.

Dicha comparación se pretende realizar una vez conocida, comprendida y asimilada no sólo la historia más reciente de España, sino también la trayectoria de ambas. De ese modo se podrán trazar los puntos clave, tanto de unión como de desunión, así como otros aspectos importantes como los orígenes, la evolución, el papel de las personalidades, los años de auge y por último, las circunstancias particulares de sus caídas.

Para llevar a cabo la realización del trabajo he recurrido a material bibliográfico a través de diversos libros de la historia de España y de la historia de ambas entidades bancarias, intentando comprender y plasmando los principales acontecimientos de la historia del Banco Popular y del Banco Urquijo.

1. CONTEXTO HISTÓRICO

Para poder entender mejor la historia de ambos bancos debemos explicar el contexto histórico en el cual se crearon y desarrollaron. Para ello, comentaremos los hechos más importantes que sucedieron en la historia de España como fueron el lento proceso de industrialización de finales del siglo XIX, la Restauración Borbónica, el crecimiento económico durante la dictadura de Primo de Rivera, la Segunda República, la Guerra Civil española, la dictadura franquista y la democracia.

Debido a las guerras napoleónicas y a la inestabilidad política y económica de principios del siglo XIX, España no pudo introducir diversos cambios organizativos y tecnológicos que resultaron ser decisivos en el desarrollo económico de los principales países europeos, como por ejemplo la construcción de la red ferroviaria, por lo que esto derivó en un proceso lento y tardío de industrialización a lo largo del siglo XIX.

De acuerdo con Pere Pascual y Carles Sudrià (2002, pp.232-234), el periodo que va de 1840 a 1880 señala el inicio del desarrollo industrial de España. Con retrasos y limitaciones, el sector industrial experimentó un crecimiento notable y se instauraron la mayoría de las grandes innovaciones técnicas surgidas en Europa en las décadas anteriores, como por ejemplo la explotación de nuevos metales como el zinc y el cobre. Dichos autores establecen que hubo tres etapas bien distintas de desarrollo industrial. Entre 1840 y 1861 el crecimiento de las actividades industriales fue considerable. Entre 1861 y 1868 se contempla una fase de estancamiento como consecuencia de una crisis algodonera derivada de la guerra civil estadounidense y una crisis agraria y financiera. Entre 1868 y 1880 el crecimiento reaparece gracias a la minería y la siderurgia. El crecimiento en los últimos años del siglo XIX fue constante, aunque lento. Por tanto, podemos decir que España experimentó un crecimiento económico considerable debido al retraso acumulado en las décadas anteriores aunque el nivel de industrialización siguió muy alejado de los países líderes.

En el aspecto político, España se desarrollaba bajo el sistema monárquico de la Restauración borbónica, siendo Alfonso XIII, rey de España. Esta etapa se caracterizó por un equilibrio institucional y la creación de un modelo liberal de estado surgido en plena revolución industrial. En septiembre de 1923 el general Miguel Primo de Rivera proclamó la dictadura militar, suspendiendo la Constitución de 1876 con apoyo del ejército, de la burguesía y del rey Alfonso XIII. Así comenzó una nueva etapa de tranquilidad política en la que no hubo conflictos salvo algunos intentos de sublevación y en la que tuvo lugar un notable crecimiento económico.

De acuerdo con Francisco Comín (2002, p.291), el crecimiento económico entre 1924 y 1930 fue rápido, pues el PIB per cápita aumentó al 2,5 por 100 anual, impulsado por la demanda de inversión. Dicho crecimiento económico notable se vio reflejado en los siguientes aspectos económicos.

Se consiguió una considerable aceleración de todos los sectores siendo los más influyentes la industria, con un destacado incremento de la producción del hierro y acero, junto a la construcción y, en menor medida, los servicios y la agricultura, que continuó siendo el sector más importante desde el punto de vista de la producción y la población. La inversión pública y privada también tuvo un crecimiento destacado teniendo la inversión pública un crecimiento de mayor intensidad, gracias a las grandes inversiones del presupuesto extraordinario de obras públicas entre las que destacaron la construcción de embalses y la mejora de la red de carreteras. La balanza comercial fue deficitaria entre

1923 y 1930 aunque no parece que esto fuese una restricción al crecimiento económico de los años 20.

Tras controlar la situación política, en 1929, Primo de Rivera fue perdiendo apoyo sufriendo conatos de huelga general y una sublevación militar fracasada, por lo que dimitió en enero de 1930. El 14 de abril de 1931 se instaura la Segunda República en un clima de gran entusiasmo y gran confianza ciudadana. No obstante, como señala Comín (2002, p.294), los cinco años posteriores fueron distintos al clima de aceptación de los primeros momentos ya que los dirigentes de la República se plantearon cambiar el país hacia una necesaria modernidad con una excesiva rapidez. En el aspecto económico en primer lugar hay que destacar la reforma agraria en la que se produjeron subidas de los salarios de los trabajadores del campo, ocupaciones de tierras y expropiaciones ilegales. Otro aspecto a destacar fue la no excesiva incidencia de la crisis de 1929 iniciada en Estados Unidos. Si bien afectaba a sectores importantes de la economía que tenían conexión fuerte con otras economías como el comercio exterior, navegación, hierro, etc; se observa que la depresión, a rasgos generales, era menos profunda que la de otros países.

En julio de 1936 comenzó la guerra civil española que fue un conflicto bélico que se inició tras un intento de golpe de Estado llevado a cabo por una parte del ejército contra el gobierno de la Segunda República, en el que, además de intereses económicos, chocaron dos visiones muy distintas de la organización social y en la que factores como la democracia, la religión, el papel del ejército y la organización territorial del Estado tuvieron una importancia decisiva. La carencia de datos dificulta saber con exactitud la evolución de la economía española durante la guerra civil. Sabemos que la producción sufrió los daños característicos de todo conflicto bélico. A su vez, vamos a destacar los aspectos económicos de las dos zonas en las que quedó dividido el país. Según Carlos Barciela López (2002, pp.333-335), la actividad económica republicana sufrió, aparte de las dificultades propias de toda contienda bélica, las derivadas del proceso de división interna y de la falta de apoyo internacional. La actividad económica del bando nacional se vio reforzada por los apoyos y alianzas exteriores y la cohesión geográfica de las zonas industriales y urbanas por lo que la hacía más poderosa que la economía republicana.

En cuanto a la financiación de la guerra, los nacionales dispusieron de cifras similares a las de los republicanos, aunque al acabar el conflicto el gobierno se encontraba fuertemente endeudado. En conjunto, España sacrificó unos recursos muy preciados, con un alto coste de oportunidad para un país atrasado.

El 1 de abril de 1939 se puso fin a la guerra con el último parte de guerra firmado por Francisco Franco, declarando su victoria y estableciendo una dictadura que se extendería hasta su muerte en 1975.

Después de la guerra civil los dirigentes del régimen franquista instauraron el sistema económico de la autarquía ya que partían con la idea de que España se encontraba atrasada económicamente, y en la industria específicamente, antes de la guerra debido a la insuficiencia del sistema económico capitalista-liberal, del fracaso de la iniciativa privada y de la falta de jerarquía en el sistema productivo, por lo que había que corregir estos problemas mediante la autoridad. Este sistema económico estaba determinado por las siguientes características.

La primera era el intervencionismo y el dirigismo estatal. La idea que tenían los economistas del régimen para desarrollar la economía española era la industrialización del país y la forma de conseguir ese desarrollo era el autoabastecimiento. Se pensaba que un país que deseaba ser política y militarmente fuerte, tenía que ser autosuficiente económicamente. La segunda característica del sistema económico fue la subordinación

de la economía ya que se usaba la economía como medio para convertirse en una gran potencia militar e imperial. Resultaba inviable que un país pudiera convertirse en una gran potencia si su economía estaba dirigida por países extranjeros. El tercer rasgo característico de este sistema era la política de producción ya que se consideraba que lo importante para un país era producir, sin importar tanto a costa de qué, sino conseguir los objetivos cuantitativos que se marcaran.

Visto las características de la autarquía, y según el autor Carlos Barciela López (2002), hay que señalar el fracaso del sistema autárquico. La evolución de la economía española en los años cuarenta fue desastrosa por lo que se produjo un derrumbamiento de la producción y una escasez de productos que trajo como consecuencia una caída trágica del nivel de consumo de los españoles y la creación de las cartillas de racionamiento para productos básicos, las cuales no desaparecieron hasta 1952.

En la segunda mitad de los cincuenta, el sistema económico de la autarquía manifestó evidentes síntomas de debilidad, expuesto en los desequilibrios interiores y exteriores como fueron la inflación y el déficit de la balanza de pagos. Un claro ejemplo de dichos síntomas fue el agotamiento de las reservas de divisas a mediados de 1959. Ante esta realidad, el régimen acabó por admitir una reorientación de la política económica, con el fin de eludir que el colapso del modelo autárquico trajera como consecuencia la caída de la propia dictadura. De acuerdo a José María Serrano y Eva Pardos (2002, p.370), la pieza clave del cambio fue el Plan de Estabilización y Liberalización de 1959, que significó el comienzo de la normalización de la posición internacional de España, un esfuerzo estabilizador y una simplificación del intervencionismo. Dicho Plan de Estabilización incluía medidas en tres ámbitos. Primero, se fijaron las políticas coyunturales, orientadas a alcanzar una estabilización de la economía española, ya que la inflación había convertido en un problema crónico, debido a la ausencia de una disciplina monetaria. En este ámbito de la política monetaria y fiscal, se recortaron las emisiones de deuda y el gasto público y se aumentó el tipo de interés. Segundo, se aceptaron medidas liberalizadoras de la capacidad de actuación de los agentes económicos mediante la eliminación de múltiples organismos interventores de los años de la autarquía y la simplificación de los trámites administrativos que debían cumplir los empresarios privados. Por último, la política de apertura al exterior fue la más determinante desde la perspectiva del desarrollo de los años posteriores.

Dichas medidas fueron un éxito ya que en el período entre 1959 y 1975 se experimentó el proceso de crecimiento más potente y continuo en la historia de España. El producto interior bruto incrementó, en términos reales, a una tasa anual superior al 7 por 100 a lo largo de quince años consecutivos. Este crecimiento fue posible también gracias al regreso de España a la escena económica internacional, tras los dos decenios de aislamiento autárquico, que le permitió aprovechar la expansión en los países desarrollados.

Tras la muerte de Franco en noviembre de 1975 y casi 40 años de dictadura se inició un proceso de transformación y desarrollo de la economía española a finales del siglo XX dominados por el establecimiento y la consolidación de la democracia.

Luis Ángel Rojo (2002, p.397) sostiene lo siguiente:

La nueva democracia aspiraba a conducir a una sociedad más libre, flexible y justa; participe de las formas de pensamiento y de vida de los países avanzados, y se proponía impulsar una economía menos intervenida, más competitiva, eficiente y estable, más abierta al resto del mundo, y en especial al área de los países europeos que vivían un proceso de integración al que España deseaba incorporarse.

Para conseguir estas aspiraciones se exigían cambios intensos y profundos que fueron dificultados por el entorno en el que se inició dicho proceso de transformación. La democracia comenzó así su camino en el contexto de una crisis económica profunda y en plena crisis del petróleo que trajo como consecuencia altas tasas de inflación, estancamiento productivo, fuerte déficit exterior e incremento intenso del desempleo.

Uno de los cambios destacados de la democracia fue la firma de los Pactos de la Moncloa en 1977.

En palabras de Luis Ángel Rojo (2002, p.423):

Los Pactos de la Moncloa fueron un gran éxito desde el punto de vista político, en la medida en que mostraron las posibilidades de colaboración entre los diferentes partidos para abordar la corrección de los desequilibrios económicos. En la vertiente económica, los Pactos marcaron un cambio drástico de actitud en el tratamiento de los problemas: dieron paso a una política monetaria activa para combatir la inflación y a esfuerzos concertados para frenar el crecimiento de los salarios; mejoraron la situación de la balanza de pagos con ayuda de la depreciación del tipo de cambio; esbozaron un conjunto de líneas básicas de reforma de los mercados que habrían de desarrollarse durante un largo período y llevaron a una reforma fiscal importante, centrada en los impuestos directos que hizo más moderno, flexible y justo al sistema.

Otro de los cambios destacados fue la incorporación efectiva de España a la Comunidad Económica Europea, el 1 de enero de 1986, la cual supuso, de acuerdo con Joaquín Ocampo Suárez-Valdés (1998, pp.394-396), el principal motor del desarrollo de la economía española. Asimismo, los países miembros de la Comunidad firmaron, pocos meses después, el Acta Única Europea, que integraba la construcción del Mercado Interior Comunitario, un espacio de libre circulación de bienes, servicios y factores de producción que trajo como consecuencia la abolición de los aranceles ante los productos comunitarios y la aceptación de la tarifa exterior comunitaria frente a terceros países; la exclusión de los sistemas de comercio no liberalizado y la eliminación, tras la introducción del IVA, de los ajustes fiscales en fronteras que ocultaban recargos proteccionistas.

Por último, hay que destacar que el producto interior bruto de la economía española ha aumentado en términos reales, un 89 por 100 entre los años 1975 y 2000; y la proporción del PIB per cápita español respecto del correspondiente valor medio de los países de la Unión Europea, en términos de poder de compra, ha pasado del 79 por 100 inicial al 83 por 100 al final del período (Comín, 2002, p.402).

2. BANCO POPULAR

2.1. ORÍGENES

Los orígenes del Banco Popular estuvieron marcados por los siguientes acontecimientos que vamos a describir a continuación y que supusieron los cimientos para la construcción de uno de los bancos más importantes que hubo en España, hecho que consiguió gracias a su solvencia, eficiencia, rentabilidad, independencia y sobre todo por su capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes.

El 30 de abril de 1926 tuvo lugar la primera reunión de la Junta Provisional, bajo la presidencia de Emilio González-Llana Fagoaga, de una nueva entidad que se conocería como Banco Popular de los Previsores del Porvenir en la cual estuvieron presentes las ocho personas que podemos considerar los fundadores del banco: Enrique Díaz Gutiérrez, Darío Díez Marcilla, Matías Escalera Hasperué, José García Benítez, Manuel García Morales, Emilio González-Llana Fagoaga, Francisco Pérez Fernández y Remigio Sánchez-Covisa Azofra. El 5 de julio de 1926 se produjo la autorización del nacimiento de la nueva entidad bancaria por una Real Orden, ayudada por el hecho de que el rey Alfonso XIII había adquirido en mayo 500 acciones de fundador. Inicialmente se suscribió con un capital de diez millones de pesetas que venía representado por acciones muy repartidas de veinticinco y cincuenta pesetas de valor nominal y, según Concepción Serrano Alcaide (1998, p.39), destacaba como objetivo de la entidad el otorgar a cuantos utilizaran sus servicios las mayores facilidades en toda clase de aspectos económicos y bancarios, efectuando para ello todas las operaciones que se especificaran en el Código de Comercio vigente. Pocos días más tarde, el 14 de julio de 1926, se otorgó la escritura de constitución del Banco Popular de los Previsores del Porvenir.

El principal impulsor del banco fue Emilio González-Llana Fagoaga, ingeniero de minas que había ocupado cargos parlamentarios en las filas del Partido Conservador y que dedicó todo su tiempo al banco, el cual presidió durante veinte años. El primer consejo de administración estuvo formado por González-Llana, García Benítez, Pérez Fernández, Díez Marcilla, Díaz Gutiérrez, García Morales, Escalera Hasperué y Sánchez-Covisa Azofra y la primera sede fue inaugurada en Madrid el 14 de octubre de 1926. Las primeras operaciones del banco consistieron en la apertura de cuentas corrientes y libretas de ahorro y en la autorización de descuentos de efecto.

El 4 de abril de 1927 se produjo la primera Junta General de Accionistas del Banco Popular, la cual fue denominada como acto de verdadera constitución del banco por González-Llana.

La primera operación de inversión fue la colocación del capital suscrito en obligaciones del Tesoro, cédulas hipotecarias y obligaciones de ferrocarriles. Poco antes de cumplir un año, el Banco Popular de los Previsores del Porvenir recibió la primera solicitud de crédito importante por parte de la Asociación de la Prensa de Madrid, que estaba impulsando la construcción de una ciudad-jardín para escritores y artistas, la cual se realizó y se juzgó en su finalización como positiva. Otras operaciones destacadas en los inicios del banco fueron la financiación de la Colonia Primo de Rivera, destinada a funcionarios modestos y la promoción inmobiliaria de El Escorial.

Hay que destacar por último la extensa red de sucursales que poseía el banco en sus inicios, destacando Jerez de la Frontera, Alcázar de San Juan, Valencia, Barcelona y Almagro.

2.2. EL BANCO POPULAR Y LA GUERRA CIVIL

Una vez destacados los acontecimientos que marcaron los inicios del Banco Popular vamos a detallar la posición que tuvo el banco durante la guerra civil.

Tras el golpe de Estado de julio de 1936, “el Consejo del Banco Popular apoyó al gobierno republicano ya que los consejeros consideraron que se trataba de una sublevación de corta durabilidad y condenada al fracaso” (Ortiz-Villajos, Tortella y García, 2011, p.81). Dicho apoyo se vio reflejado en diversas donaciones y financiaciones destinadas al conflicto militar y en el acta de la primera sesión del Consejo en el que se estableció lo siguiente: “se delibera acerca de la situación actual creada por el movimiento sedicioso y se acuerda que en todo momento coadyuve el Banco a colaborar con el Gobierno de la República legítimamente constituido, acatando y dando el más exacto cumplimiento a cuantas disposiciones sean dictadas por el mismo” (Ortiz-Villajos et al., 2011, p.81). Durante la guerra, y con González-Llana huido, el banco estuvo constituido por varios directores y consejeros ya que algunos murieron a causa del conflicto. El hecho de que los apoderados de Barcelona fueran descendidos a empleados y que un autodenominado Comité de Empresa estableciera un nuevo jefe de personal, convencieron a los consejeros del Popular que había que respaldar el levantamiento militar como manera de restaurar el orden. Así fue como, a finales de 1936, se produjo la adhesión al Movimiento Nacional por parte del banco con la pretensión de “procurar la más rápida normalización de la vida del Banco cuya marcha no debe interrumpirse, atemperándose a las circunstancias actuales” (Ortiz-Villajos et al., 2011, p.83). En octubre de 1939, González-Llana vuelve a ser nombrado como presidente dando por cerrado un paréntesis abierto por la guerra civil que sacudió España.

El hecho más importante en esta segunda etapa de González-Llana fue el establecimiento de las normas para la concesión de créditos. En las sucursales se podrían aprobar operaciones hasta 5.000 pesetas, el director general podría aprobar hasta 15.000 pesetas, la Comisión de Créditos podría hacerlo hasta 100.000 pesetas y por encima de 100.000 pesetas tendría que dictaminar el Consejo.

2.3. LA PRESIDENCIA DE FÉLIX MILLET

En abril de 1945, Félix Millet fue nombrado nuevo presidente del Banco Popular. Los hechos más destacados que sufrió el banco en sus doce años de presidencia fueron los siguientes:

En primer lugar, y nada más tomar posesión como nuevo presidente, comenzó a mostrar sus pautas de gobierno. De acuerdo a Ortiz-Villajos et al. (2011, p.81), Millet expuso que el banco debía dedicarse esencialmente al descuento y al crédito comercial y para explotar dichas operaciones creó el puesto de apoderado-jefe de Propaganda.

En segundo lugar, en abril de 1946 se firmó la separación definitiva entre el Banco Popular y Previsores dando lugar a una nueva denominación social, Banco Popular Español, quedando fijado el nuevo domicilio social en la calle Alcalá (Madrid). El 27 de febrero de 1947 tuvo lugar la Junta General extraordinaria donde además de cambiar la denominación social, se elevó el capital del banco a 100 millones de pesetas.

En tercer lugar, Millet estableció un nuevo plan para las sucursales dándoles mucha importancia ya que así podría ampliar los horizontes del banco. Una prueba de ello fue la apertura de nuevas sucursales en Málaga, Granada, Murcia y Las Palmas. A finales de 1947, el Banco Popular designó capital a todas sus sucursales en función de su importancia. Según Ortiz-Villajos et al. (2011, p.121), Madrid obtuvo 10,5 millones, posicionándose a cierta distancia de Barcelona (7,15 millones) y Valencia (4,65 millones). Después, Sevilla y Zaragoza recibieron 3,55 millones, mientras que Bilbao y Tánger contaron con 2,9 millones. Les seguían Málaga y Oviedo (con 2,15 millones), Murcia (1,8) y Alicante, Cádiz, Granada, Jaén, Jerez de la Frontera, Las Palmas, Palencia, Pamplona, San Sebastián y Tetuán (con 1,4 millones). Melilla contó con un millón, bastante por encima de Huesca y Vitoria (650.000 pesetas), Elche y Elda (450.000 pesetas). Las 35 sucursales restantes repartidas por toda España sólo percibieron 300.000 pesetas.

Por último, en abril de 1953 tuvo lugar una nueva ampliación de capital hasta los 150 millones de pesetas.

A principios de 1957, dimitió Félix Millet elevando a la presidencia a Fernando Camacho quien, con la ayuda de Millet, designó a Luis Valls Taberner como nuevo vicepresidente, siendo este nombramiento un hecho clave para la historia del Banco Popular ya que fue el hombre que convirtió al banco en un referente mundial en materia de eficiencia y rentabilidad.

2.4. LUIS VALLS TABERNER

Antes de continuar con la Historia del Banco Popular, vamos a hacer un paréntesis para conocer los aspectos biográficos más importantes de la persona, a mi parecer, más relevante del Banco Popular.

Luis Valls Taberner nació el 5 de junio de 1926 en Barcelona en el seno de una familia de la alta burguesía catalana con vínculos en la política, la industria textil, la enseñanza académica y la banca, y muy católica. Licenciado en Derecho en la Universidad de Barcelona, se doctoró en la Universidad de Madrid con una tesis sobre “La cesión de contratos en el Derecho Español”. Una vez acabado el doctorado fue nombrado jefe adjunto de publicaciones del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y también fue profesor ayudante de Economía Política en la Facultad de Derecho de Madrid. Sin embargo, sus intereses iban definidos al mundo de la empresa, concretamente al de la banca, y no al intelectual. Primero quiso comprar una participación representativa del Banco Atlántico, pero el capital necesario era desmesurado. Más tarde pensó en fundar una caja de ahorros, pero las trabas legales eran insalvables. Por fin apareció la ocasión con el Banco Popular ya que Félix Millet, presidente por entonces, era primo de su madre. Según señala Ortiz-Villajos et al., (2011, p.137), la ocasión transcurrió de la siguiente manera:

“Según testimonio de Luis Valls Taberner en una entrevista realizada en 1993, Millet se dirigió a él diciendo: “Sé que estás buscando un banco, te ofrezco éste, ya que yo me tengo que retirar y quiero que me cubras la retirada, evitar que venga alguien que deshaga toda mi labor”. Valls Taberner entendió las razones de Millet y vio así la operación: “Era un acuerdo de adquisición. Se trataba de ir comprando las acciones que había en la calle y luego las que había en el Consejo de Administración. Una a una.”

Por tanto, entre 1953 a 1956, Valls Taberner fue elaborando una estrategia de aproximación indirecta para llegar al consejo, buscando inversores que compraran las acciones de Millet y de otros consejeros hasta superar el 10 por ciento del capital social y, tras largas negociaciones y compra de acciones, fue nombrado vicepresidente ejecutivo en 1957, a iniciativa de Millet, con Fernando Camacho como nuevo presidente, hasta que en 1972 fue elegido como presidente tras la muerte de Camacho.

Volviendo a la historia del Banco Popular, tras el nombramiento de Valls Taberner como vicepresidente, el consejo del banco tuvo que decidir qué orientación seguir en el futuro, si más financiera o más comercial. Finalmente el consejo acordó centrarse más en el negocio financiero, y esto se vio reflejado mediante la adquisición de bancos territoriales como el Banco de Salamanca y el Banco de Andalucía, ampliándose así su red territorial.

A finales de los años 50 y principios de los 60, el Banco Popular comenzó a internacionalizarse. En octubre de 1957, se creó un Departamento Extranjero, dirigido inicialmente por Tesifone López Pérez y poco después por Rafael Termes Carreró. Al principio se tuvieron contactos con entidades de diversos países como Inglaterra, Alemania, Suiza, Cuba, Argentina o Brasil y más tarde se llevaron a cabo operaciones con Francia y Portugal, como por ejemplo la adquisición del 35 por 100 del capital de la *Banque des Intérêts Français*. En 1963, se constituyó el Banco Europeo de Negocios (Eurobanco), un banco industrial cuyo capital se fijó en 200 millones y cuya composición fue: 50 por 100, capital propio; 48 por 100, capital bancario extranjero; 2 por 100, otro capital español. Según Ortiz-Villajos et al. (2011, p.155), se recibieron sugerencias para instaurar una unión entre el Eurobanco y el Banco Urquijo, que resultó atractiva para intercambiar información y utilizar algunos servicios comunes, como el de Estudios. En 1964, se realizaron varias operaciones internacionales como por ejemplo la creación de Heller Factoring España, entre Popular y la estadounidense Heller, yendo a medias en el capital, y la compra del 5 por 100 del capital del banco alemán Bankhaus Hardy & Co.

A principios de los años 60, el Banco sufrió un amplio proceso de reorganización. Este proceso comenzó con el traslado de las sede de Madrid a la calle Alcalá, 26-28, con vuelta a Cedaceros, 1-3, con el fin de proporcionar al Banco Popular de una sede central representativa. Más tarde, el consejo acordó establecer “una estructura más centralizada, donde la comisión delegada (presidente, vicepresidente, consejero delegado, consejero secretario y secretario general) tuviese amplios poderes y despachase directamente con los jefes de servicio” (Ortiz-Villajos et al., 2011, p.150).

El 30 de junio de 1966 se designó a Rafael Termes consejero delegado, quien a lo largo de sus doce años como consejero en el banco, se convirtió en una de las figuras destacadas de la historia del Banco Popular.

Finalmente, en 1966, el organigrama del Banco Popular quedó de la siguiente manera:

- Consejo de administración: presidente, adjunto a la presidencia, vicepresidente, consejero delegado, vocales y secretario.
- Gabinete de presidencia: jefe, adjunto para la política económica, secretario general técnico, secretario de participaciones, secretario de documentación, secretario ejecutivo.
- Dirección general y servicios centrales: dirección general de control, dirección general de inversiones, departamento extranjero, dirección general de recursos, dirección general de sistemas, asesoría jurídica central, dirección de relaciones y servicios internacionales, dirección de personal, sucursales y agencias, jurados de empresa y representaciones en el extranjero.

- Bancos asociados: bancos comerciales (Banco de Andalucía, Banco de Salamanca, La Vasconia) y bancos industriales (Banco Europeo de Negocios (Eurobanco)).
- Empresas de servicios: financiera de expansión de ventas (FIventas), Heller Factoring España, Iberleasing, Unión Popular de Seguros (Upsa), Adrees Ibérica, Centro Electrónico de Proceso Automático de Datos (Cepad), Compañía de Gestión Inmobiliaria, S.A. de Documentación y Análisis Financiero (Dofisa), Censores Asociados.
- Participaciones bancarias en el extranjero: Banco da Agricultura (Lisboa), Banco del País (México), Banque des Interets Français (París), Banque d'Investissements Mobiliers et de Financement (Suiza), Bankhaus Hardy & Co. (Alemania).

Siguiendo el proceso de reorganización del banco y de acuerdo con ley bancaria de 1962 la cual introdujo la especialización bancaria con separación de funciones entre la banca comercial y la de negocios, el consejo decidió separar la actividad comercial de la actividad inversora o de negocios. Por un lado, la actividad comercial continuaría siendo competencia del banco. Por otro lado, para llevar a cabo la actividad inversora se ejecutó un plan elaborado por Termes, en el cual se constituyeron cinco sociedades de cartera bajo el nombre de "Popularinsas". La creación de Popularinsa supuso que las acciones de los bancos de Salamanca, Andalucía y La Vasconia que se hallaban en la cartera del banco, fueron transferidas a las Sociedades de Inversión Mobiliaria Popularinsa, constituidas al efecto. Esta cesión de las acciones de los tres bancos a Popularinsa supuso la desvinculación del Banco Popular con los tres bancos citados anteriormente. Pese a esta desvinculación, se mantuvo la colaboración entre las sociedades con el objetivo de fortalecer su solvencia conjunta mediante la puesta en común de todos los servicios de proceso de datos y de carácter administrativo.

A finales de los años 60, Valls Taberner y Termes continuaron con la expansión internacional llevando a cabo operaciones en México, Argentina y Andorra y mediante la apertura de una sucursal en París, convirtiéndose en el segundo banco privado español con sucursal propia fuera de España, por detrás del Banco de Bilbao.

El 22 de junio de 1972, tras la muerte de Fernando Camacho, Luis Valls Taberner fue nombrado presidente del Banco Popular, iniciándose así una nueva etapa en el banco.

2.5. EL TÁNDEM VALLS TABERNER-TERMES

Entre 1972 y 1977 se produjo un tándem entre Valls Taberner y Termes en la que ambos realizaron una serie de actuaciones y establecieron varias medidas que trajeron como consecuencia una gran etapa para la entidad. Para lograr un buen funcionamiento del banco ambos establecieron una dirección por objetivos. Estos objetivos fueron elaborados a medio plazo, revisables cada año y recompensados por su cumplimiento.

De acuerdo con Ortiz-Villajos et al., (2011, p.202) los principios doctrinales fueron seis:

- 1) La regla de oro de la gestión es la rentabilidad a largo plazo.
- 2) Los objetivos prioritarios serían la expansión rentable, el buen servicio y el desarrollo profesional de los empleados.
- 3) Debería buscarse un equilibrio entre los estamentos de accionistas, empleados y clientes.
- 4) La política de precios debería perseguir el logro armónico de los objetivos de rentabilidad, expansión y seguridad.

- 5) El sistema de dirección sería la Dirección participativa por objetivos, desarrollada en programas y presupuestos.
- 6) Las políticas de banca comercial deberían concurrir, a través de la adecuada coordinación, a los fines del grupo.

Por otro lado instauraron el concurso-oposición como forma de selección de personal para el puesto de auxiliar administrativo y la instauración de auditorías para reemplazar a la antigua inspección.

Otra de las medidas que adoptaron y, en mi opinión, la más importante, fue el diseño de una nueva estructura de dirección basada en el modelo del Banco Santander. Se cambió del modelo centralizado adoptado en los años 60 a un modelo con una estructura más sencilla y flexible, donde todas las oficinas, sucursales y centrales, permanecieran en el mismo plano y lograran prestarse ayuda con rapidez.

En 1975 se acordó que el Eurobanco pasara a formar parte del Banco Popular constituyendo una unidad económico-empresarial y tributando como un solo sujeto fiscal.

Una novedosa medida que tomó el banco fue la instalación de máquinas expendedoras de billetes, a modo de cajeros permanentes, mediante la utilización de la denominada tarjeta multicanal.

En octubre de 1978, Rafael Termes dejó de pertenecer al Banco Popular.

Tras la salida de Termes, y con Valls Taberner todavía en la presidencia, se aprobaron una serie de nuevos objetivos que, no obstante, no suponían una ruptura con la dirección que había seguido el banco en los años anteriores. Estos objetivos fueron los siguientes:

Se elaboraron una nueva serie de objetivos:

- 1) Objetivos estratégicos: trabajar la banca comercial y de servicios al por menor.
- 2) Objetivos instrumentales: mejorar la organización operativa a través de la descentralización, reestructuración funcional de los servicios y agrupación de oficinas administrativas, definición del catálogo de los productos, elaboración de programas de perfeccionamiento de los ejecutivos y perfeccionamiento y actualización del instrumental analítico a través de la informática.
- 3) Objetivos operativos: conservación del equilibrio crecimiento-rentabilidad y resolución de los problemas reales de los clientes.

A nivel territorial, el Banco Popular quedó distribuido en tres zonas: Cataluña-Madrid, Norte-Canarias y Sur.

Años más tarde, en 1988 el Banco Popular pasó de cuatro a siete directores generales (Ricardo Lacasa Suárez, José Luis Sanz Maté, Rodolfo Velarde Gómez, Ildelfonso Ayala García, Luis Butragueño Ramos, Mariano Peláez Hernández y Manuel Martín Martín).

El 29 de enero de 1988, los directivos y consejeros del banco rubricaron un pacto para evitar que personas no gratas se hicieran con el control de este. Para llevar a cabo tal pacto, se adoptaron una serie de medidas. Primero, se incrementó al máximo el número de consejeros de 22 a 40. Segundo, se aprobó ampliar el capital y emitir obligaciones y bonos canjeables en acciones del Banco. Tercero, el consejo proporcionó créditos significativos a sus directivos para que pudieran comprar acciones del banco. Y por último, mediante la modificación de los estatutos se incluyó el cargo de co-presidente, el cual fue desempeñado por Javier Valls Taberner (hermano de Luis Valls Taberner).

A finales de los 90 surgió el problema más grave que había tenido el banco en toda su historia, ya que el grupo March tenía intenciones de hacerse con el control de todo el grupo Banco Popular y se desarrollaron los siguientes acontecimientos.

A principios de 1986 March se hizo con la cuarta parte de Popularinsa. Esto supuso una traición para Valls Taberner por parte de March y de los que vendieron las acciones. Ante esto, Valls buscó desesperadamente la solución para evitar que se pudieran hacer con el control del banco. En el consejo del 31 de marzo de 1986 y según señala Ortiz-Villajos et al., (2011, p.236), Luis Valls Taberner explicó las tres fórmulas para evitar los riesgos de que March se hiciera con el control del banco.

- 1) “Disolver Popularinsa, pero el valor liquidativo sería del 530 por 100 y el coste fiscal de las plusvalías se elevaría a 7200 millones de pesetas, a los que se añadirían otros 350 millones por gastos de liquidación (sin contar el impacto en cada accionista).
- 2) Negociar con el grupo March, pero no existía voluntad en estos inversores.
- 3) Ampliar el capital de forma no dineraria, ofreciendo dos acciones del Banco Popular por cada tres de Popularinsa.”

Finalmente y tras un intenso debate del consejo se optó por la última fórmula. La Junta General extraordinaria aprobó una ampliación de capital de más de 3.200 millones de pesetas y una ecuación de canje de una acción de Popularinsa por una del Banco Popular. El 3 de septiembre de 1987 se completó la fusión de Popularinsa, por lo que el grupo March no estimó rentable la oferta pública de adquisición, salvando así la independencia del Banco Popular.

2.6. LA CO-PRESIDENCIA DE LOS HERMANOS VALLS-TABERNER

Bajo la co-presidencia de los hermanos Valls Taberner el banco siguió funcionando muy bien. Como por ejemplo cabe señalar que dos años después de su nombramiento, en el año 1990, el Banco Popular fue nombrado mejor banco del año por la revista “Euromoney”.

Una de las primeras decisiones que se tomaron bajo el mandato de ambos fue la creación de la Comisión de Dirección General, siendo este el máximo órgano colectivo de decisión y coordinación de las actividades de las distintas unidades del grupo, y un Reglamento Interno de Conducta para aspectos relacionados con los mercados de valores.

En 1995, se elaboró un Plan Global de Actuación a Medio Plazo con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido y rentable de la base de negocio. Este plan de actuación consistió en:

En el ámbito comercial, el principal objetivo fue la captación de colectivos profesionales y asociaciones de pequeños empresarios.

En el ámbito de promoción, el establecimiento de una red de colaboradores externos y la elaboración de campañas publicitarias exitosas.

En el aspecto de los canales de distribución, se planteó el establecimiento de pequeñas unidades de venta cercanas a los clientes, la banca electrónica, la banca telefónica, la banca por Internet y el telemarketing.

En el ámbito de recursos humanos, el objetivo era el rejuvenecimiento de la plantilla mediante planes de jubilación anticipada.

En el aspecto de la tecnología, se planteó completar el teleproceso en todas las oficinas, buscar la gestión sin papel y preparar todo para la llegada del euro.

Y por último, en el ámbito de la estrategia internacional, se pretendió cambiar la presencia directa por acuerdos globales de cooperación con bancos internacionales de primera clase.

También hay que destacar que la dirección general se concentró en el desarrollo de productos novedosos como fueron la creación de la oficina de banca a distancia que integró la banca por internet y la banca por internet, la constitución de bancopopular-e.com (un banco del grupo enfocado para los clientes que pretenden operar únicamente por internet) y la aprobación del plan extraordinario de jubilaciones anticipadas.

Como hemos contado antes, un objetivo fue el establecimiento de acuerdos de cooperación con bancos internacionales. Pues bien, a finales del siglo XX se centraron en la Europa Occidental y Norteamérica. En 1989, un representante del Rabobank y otro del Hypobank ingresaron en el consejo del banco. En 1991, se produjo un “acuerdo de accionistas” con el Banco Comercial Portugués con la finalidad de desarrollar conjuntamente actividades en Francia. En 1994, se implantaron acuerdos con las entidades portuguesas Uniao de Bancos Portugueses y Banco Portugués do Atlántico, la entidad canadiense Caisse Centrale Desjardins y la entidad estadounidense Bankers Trust Co.

El 19 de octubre de 2004, Luis Valls Taberner renunció al puesto de co-presidente y consejero poniendo fin a una carrera brillante de 47 años en el Banco Popular, de los cuales, 32 años estuvo al frente.

2.7. PRESIDENCIA DE ANGEL RON

Tras la renuncia de Luis Valls, Ángel Ron ocupó el puesto de co-presidente del banco y presidente de su comisión ejecutiva dejando atrás el cargo de consejero delegado que llevaba ocupando desde 2002.

Los primeros cambios que se hicieron en la co-presidencia de Javier Valls y Ángel Ron fueron la creación de la Unidad de Banca Minorista, incluida en la dirección general de la red comercial, y la creación de una Oficina de Desarrollo Corporativo cuya función fue la creación de una proposición de gestión que compagine las políticas de gestión y las señas de identidad con la transformación del entorno y las necesidades cambiantes.

El 22 de marzo de 2006, Ángel Ron se convirtió en presidente tras la renuncia de Javier Valls Taberner a su cargo de co-presidente iniciándose así una nueva etapa. Su principal objetivo era que el banco continuara su crecimiento sobre la base del negocio comercial y minorista y sin adquisiciones.

La primera decisión que tomó fue acabar con el cargo de co-presidente.

La segunda fue la reestructuración de la directiva formada por un Comité de Dirección, integrado por el consejero delegado y responsables de las direcciones generales financiera, de riesgos, de medios, de banca minorista, comercial, de banca mayorista y de gestión de activos, y por un Comité de Negocio, integrado por el comité de dirección y los responsables de los bancos filiales y las delegaciones.

Las operaciones que se realizaron con Ángel Ron a la cabeza fueron las siguientes. En 2007 se compró la entidad estadounidense TotalBank, una de las mayores instituciones financieras del estado de Florida. En 2008, con motivo de la grave crisis financiera que amenazaba a la economía mundial, se absorbieron cuatro de sus bancos filiales (Banco

de Galicia, Banco de Crédito Balear, Banco de Vasconia y Banco de Castilla), dejando al margen al más fuerte, el Banco de Andalucía, que fue absorbido poco después, en 2009, lo que supuso la absorción de su última filial. En junio de 2010, estableció un acuerdo de alianza estratégica con la entidad francesa Crédit Mutuel-CIC, por la que ambas entidades proporcionarían servicios conjuntos a sus clientes en Francia, Alemania, España y Portugal. Tal y como señala Ortiz-Villajos et al., (2011, p.278), el Banco Popular estaba siendo en esos momentos uno de los mejores bancos de España, siendo en 2010 el más solvente de la banca española con un core capital (nivel mínimo de recursos en líquido que debe disponer una entidad financiera para afrontar situaciones de inestabilidad y crisis) del 9,43 por 100 y teniendo todos sus vencimientos cubiertos hasta 2015. Además, contaba con la mejor ratio de eficiencia de la banca española con un 35 por 100.

El 20 de febrero de 2017, tras la dimisión de Ángel Ron, Emilio Saracho fue nombrado presidente, siendo este el último presidente del Banco Popular.

Las operaciones que se realizaron durante este breve mandato fueron la compra del Banco Pastor por 1.240 millones de euros y la incorporación al sector inmobiliario. Estas operaciones fueron las causas por las que el Banco Popular, el 7 de junio de 2017, fue comprado por el Banco Santander por un euro.

2.8. CAÍDA DEL BANCO POPULAR

A pesar de que el Banco Popular fue conocido según Manuel Medina (2018, p.229) como el banco más rentable del mundo hasta finales del siglo XX y bien adentrado el XXI, logrando un impacto muy significativo en las pequeñas y medianas empresas con una financiación destacada en muchos sectores, llegando a conseguir una gran cuota de mercado, fue el protagonista de la primera intervención del mecanismo único europeo de resolución de entidades bancarias tras la falta de liquidez que tuvo a partir del 6 de junio de 2017.

El 6 de junio de 2017, el consejo de supervisión del Banco Central Europeo declaró inviable al Banco Popular por unanimidad, lo que hizo que se activaran los mecanismos de resolución europeos. Cuando Danièle Nouy, presidenta del Mecanismo Único de Supervisión, estimó que el Banco Popular no podía pagar sus deudas en un período corto de tiempo, es decir, que era insolvente o probablemente insolvente por el deterioro de su situación de falta de liquidez, la Junta Única de Resolución decidió cerrar en pocas horas la venta por un euro del Banco Popular al Banco Santander, una vez activada toda la organización internacional y consultados los organismos competentes.

El 7 de junio de 2017, se llevó a cabo la operación de compraventa en la que el Banco Santander absorbió al Banco Popular, siendo esta la primera intervención del mecanismo único europeo, según la noticia *El País* (07/06/2017). Esta operación se fijó en un euro ya que según señala Manuel Medina (2018, p.236), el informe de un experto independiente dio al Banco Popular un valor negativo entre 2.000 y 8.000 millones de euros

De acuerdo con el mismo autor, la culpa de la absorción del Banco Popular no la tuvieron ni el Gobierno, ni el Banco Central Europeo ni el Ministerio de Hacienda, sino que la tuvieron sus gestores con Emilio Sancho a la cabeza, ya que posiblemente estuvieron mal asesorados.

Dicha operación de compraventa no involucró recursos públicos ni depósitos sino que el Banco Santander se responsabilizó a llevar a cabo las medidas necesarias para asegurar

la continuación de los servicios, las actividades y las operaciones del Banco Popular y a proveer la liquidez necesaria para ello.

En cuanto a los afectados, los clientes del Banco Popular no tuvieron consecuencias ya que sus depósitos estuvieron garantizados en todo momento a que el banco no quebrase sino que fuese absorbido por el Santander, es decir, pasaron de ser clientes del Banco Popular a clientes del Banco Santander. Peor suerte corrieron los accionistas del Popular, que lo perdieron todo, aunque el Banco Santander destinó en modo compensación más de 900 millones de euros en bonos de fidelización a largo plazo a los accionistas del Banco Popular. También hay que señalar que, según la revista *Expansión* (22/06/2017), la Comisión Europea deberá cubrir todas las demandas que ganen los inversores por la resolución de Banco Popular.

Así fue como uno de los bancos más rentables y eficientes de la historia de España puso fin a 90 años de historia.

3. BANCO URQUIJO

3.1. ORÍGENES

El Banco Urquijo fue una de las entidades con mayor tradición y prestigio bancario en España caracterizado por la excelente gestión de patrimonios, una personalidad propia que le llevó al éxito y su gran autonomía de gestión. No obstante, el Urquijo fue una entidad que además de operar para su interés propio, también contribuyó con sus actuaciones a la apertura económica del país al exterior.

Para elaborar este primer apartado de los orígenes, nos hemos centrado en el trabajo de historia empresarial que realizaron los profesores de la Universidad Complutense de Madrid, Núria Puig y Eugenio Torres (2008).

En 1870, Juan Manuel Urquijo Urrutia fundó la sociedad regular colectiva Urquijo Ortueta y Arenzana, con 1.800.000 reales de capital. Durante la década de los 70, esta sociedad se dedicó a los negocios de banca y sufrió diversas transformaciones.

Tal y como se expone Torres Villanueva (2000, p.209), Juan Manuel Urquijo Urrutia nació el 12 de diciembre de 1843 en Murga (Álava). Fue segundo marqués de Urquijo, título heredado por su tío, el primer marqués de Urquijo, Estanislao Urquijo Landaluce. Juan Manuel fundó la casa de banca en 1870, como hemos comentado anteriormente, pero fue su hijo Estanislao el que transformó la sociedad de crédito familiar en un banco muy poderoso y que fue promotor de iniciativas industriales. El 30 de abril de 1889, Juan Manuel Urquijo Urrutia murió en Madrid.

Volviendo a los orígenes del Banco Urquijo, en 1883, Juan Manuel Urquijo y su cuñado Luis Ussía Aldama constituyeron la sociedad Urquijo y Compañía con un capital de medio millón de pesetas. En 1904, Luis Ussía Aldama decidió dejar de ser socio y un año más tarde se incorporaron a la sociedad los tres hijos varones de Juan Manuel: Juan Manuel, Estanislao y Luis Urquijo Ussía. Diez años más tarde, tras la muerte de Juan Manuel Urquijo Urrutia, la sociedad Urquijo y Compañía continuó con los tres hijos y pasó de ser una sociedad regular colectiva a una sociedad anónima, iniciándose así la oportunidad de incorporar a más accionistas y, como consecuencia, planteando una estrategia de expansión de su actividad inversora a más sectores productivos.

El 1 de enero de 1918 se constituyó la nueva entidad, Banco Urquijo, con un capital de 50 millones de pesetas, representado por 50.000 acciones de 1.000 pesetas cada una, de los cuales, 20 millones de pesetas de capital le correspondían a Estanislao, 15 millones a Juan Manuel y otros 15 millones a Luis. El consejo de administración estaba formado por los tres hermanos fundadores, Estanislao Urquijo (presidente), Juan Manuel Urquijo (vicepresidente), Luis Urquijo (consejero) y por Valentín Ruiz (secretario). Fue constituida como una sociedad anónima de crédito, con sede oficial en la calle Alcalá número 55 y con objeto social la protección a la industria y al comercio nacional, así como la creación y explotación de toda clase de negocios legales que beneficiasen el prestigio y la economía de la nación, principal seña de identidad de la entidad. Los tres hermanos añadieron la cartera de valores de Urquijo y Compañía a la nueva entidad y establecieron un pacto por el cual existiría un derecho de tanteo preferente de los tres socios fundadores en cualquier transmisión de acciones. También tenemos que añadir que los tres hermanos se reservaron diversos privilegios, como por ejemplo, la suscripción de acciones y obligaciones, el nombramiento del personal directivo, el aumento o disminución del capital o la modificación o disolución del Banco.

Hay que destacar la figura de Valentín Ruiz, secretario del consejo, pues fue clave en los orígenes del Banco Urquijo, ya que tenía plena confianza por parte de los hermanos Urquijo Ussía y fomentó gran parte de los negocios en los que participaba la entidad.

El Banco empezó con una plantilla de 42 personas, aunque poco a poco fue creciendo. Entre ella, destacaban los apoderados generales, Javier Amillo y Cándido Urquijo, y los cuatro jefes de sección, Laureano Arana, Cándido Orueta, Eugenio Escalza, Tomás Pereda y Eugenio Escalza, jefe de cartera, jefe de valores, jefe de bolsa y cupones y cajero de efectivo, respectivamente.

Hasta finales de 1920, no se tiene constancia de la situación patrimonial, de los resultados y de las actividades llevadas a cabo por el banco ya que no se publicaron memorias anuales, por lo que no podemos reflejarlas hasta esa fecha.

El 6 de diciembre de 1920, se aprobó la primera ampliación de capital, estableciéndose en 100 millones de pesetas, en la que nadie ajeno a la familia Urquijo o a sus bancos filiales tuvo participación, y la primera reforma de los estatutos, en la que se amplió hasta un máximo de diez el número de personas del consejo de administración, a pesar de que los tres hermanos fundadores siguieron teniendo el poder de nombrar al presidente y vicepresidente y de elegir a la persona que debería sustituir a cualquiera de los tres en caso de defunción.

Las primeras operaciones que realizó la entidad tuvieron dos direcciones. Por un lado, se llevaron a cabo toda clase de operaciones típicas de las entidades bancarias como por ejemplo, los créditos a particulares con garantía de valores y descuentos de letras y efectos. Por otro lado, se realizaron las siguientes operaciones basadas en la creación de bancos filiales con capital y personalidad jurídica propios con el objetivo de captar a financieros y empresarios locales y responder a la expansión territorial que estaban acometiendo muchos bancos españoles:

En primer lugar, en abril de 1918 en Gijón, tuvo lugar la fundación del primer banco filial, el Banco Minero e Industrial de Asturias, con un capital de 10 millones de pesetas y con la participación del Banco Asturiano de Industria y Comercio, la casa de banca Caicoya Hermanos, y otros industriales y comerciantes asturianos con Juan Manuel Urquijo como presidente.

En segundo lugar, en julio de 1918, se fundó en Bilbao el Banco Urquijo Vascongado, con un capital de 20 millones de pesetas y con Luis Urquijo como presidente.

En tercer lugar, tuvo lugar en Barcelona la constitución del tercer banco filial, el Urquijo Catalán, con un capital de 25 millones de pesetas y presidido por Estanislao Urquijo.

En cuarto lugar, se constituyó en París en marzo de 1920, el Banco Hispano Francés, con un capital de 40 millones de francos y constituido por Banco Urquijo, Banco de Vizcaya, Banesto y Paribas.

En quinto lugar, se constituyó en San Sebastián el Banco Urquijo de Guipúzcoa, en junio de 1920, con un capital de 20 millones de pesetas y con la participación de Banco Urquijo, Banco Urquijo Vascongado, Banesto (ya que por aquel entonces mantenía muy buena relación con el Urquijo) y varios inversores particulares con Luis Urquijo como presidente.

En sexto lugar, en 1929, se incorporó a la entidad salmantina, Banco del Oeste de España, como sexta filial bancaria, mediante la compra de las acciones. Dicho banco había sido constituido en 1920 con 10 millones de pesetas de capital.

Por último, el Banco Urquijo completó la expansión territorial con la apertura de sucursales en aquellos territorios donde no había sido posible constituir bancos filiales, como por ejemplo, las sucursales de Madrid, Sevilla y Granada, inauguradas en 1923, 1927 y 1929 respectivamente.

También, cabe destacar el papel que tuvo Urquijo en el progreso de la industria en España, intensificando la estrategia de fomento de la industria ya que para los Urquijo era la base de la riqueza y el prestigio económico del país. La cartera industrial del Urquijo pasó de los 29 millones de pesetas en el año de su fundación a 59 millones en 1922, llegando a alcanzar los 155 millones de pesetas en 1930.

3.2. REPÚBLICA Y GUERRA CIVIL

Tras la proclamación de la Segunda República, el 14 de abril de 1931, en sustitución de la monarquía de Alfonso XIII, se produjo la primera situación de dificultad para el Banco Urquijo ya que los hermanos Urquijo Ussía eran profundamente monárquicos y muy bien relacionados con el Rey, además dicha afinidad monárquica era conocida públicamente.

Ante este problema, de acuerdo a Puig y Torres (2008, p.89), la orden de la entidad fue la de acatamiento y coordinación absoluto con el nuevo régimen democrático. Además se tomaron dos decisiones para que esta no se viera perjudicada por la proclamación de la República:

En primer lugar, en octubre de 1932, se incorporó a la entidad a Ramón Carade y a Augusto Krane, dos personas que además de ser buenos profesionales, estaban bien relacionados con las autoridades republicanas, por lo que ambos pudieron representar los intereses del Banco Urquijo.

En segundo lugar, el 31 de diciembre de 1932, el consejo acordó establecer a Luis Urquijo Ussía como cabeza visible de la entidad ya que mostraba una imagen menos comprometida con la causa monárquica y además había hecho grandes esfuerzos por establecer una buena relación con los políticos republicanos, como por ejemplo Alejandro Lerroux o Indalecio Prieto. Dicho cambio se acordó ya que sus otros dos hermanos, Juan Manuel y Estanislao estaban identificados fuertemente con el movimiento monárquico.

Hay que destacar que, a pesar del nuevo régimen, el Banco Urquijo prosiguió con su buen funcionamiento, y continuó con beneficios, aunque estos fueron menores que los de la década anterior. Un ejemplo de esto fue la repartición de un dividendo del 5,4 por ciento del capital desembolsado entre los años 1931 y 1934 o la incorporación a nuevas empresas como la Compañía Nacional de Automotores en 1935. De acuerdo con Arroyo Martín (2003, p.157), el Banco Urquijo se situaba en el sexto puesto del ranking bancario en España en 1934.

El 17 de julio de 1936, se inicia la Guerra Civil española y con ella una de las épocas más difíciles de la historia del Banco Urquijo. De los tres hermanos, Luis Urquijo consiguió rápidamente establecerse en el territorio ocupado por el bando nacional mientras que los otros dos, Estanislao y Juan Manuel, quedaron detenidos en Madrid por el Frente Popular hasta que, en noviembre de 1936 y marzo de 1938 respectivamente, consiguieron escapar del bando republicano.

Tras el desencadenamiento de la guerra, el Banco Urquijo quedó intervenido por el Gobierno del Frente Popular, que designó un comité de gestión para dirigirlo formado por Luis Cano, representante del Ministerio e inspector de Hacienda, Juan Lladó, representante de los accionistas, y Francisco Losada, representante de los cuentacorristas.

José Vivar Soto siguió como secretario y Ramón Carande fue el asesor. Gracias a la presencia de tantas personas ligadas a los propietarios, la entidad no se vio muy afectada y consiguió proteger prácticamente todo su patrimonio. A pesar de esta intervención, el Banco Urquijo no realizó ninguna labor de apoyo a la economía republicana.

Por otro lado, Luis Urquijo preparó la reestructuración del Banco en el bando nacional, ayudado por Estanislao a partir de noviembre de 1936. Ambos, establecieron la adhesión de la entidad al Gobierno de Franco, participando en la concesión de donativos a las diversas organizaciones que apoyaban al Ejército sublevado.

Acabada la guerra, el 11 de mayo de 1939, el Consejo se reunió por primera vez en su sede de Madrid, mostrando su adhesión al jefe del Estado, Francisco Franco. Según señala Puig y Torres (2008, p.97), en dicha reunión se determinó que el Banco y sus consejeros prestarían una colaboración leal a Franco y su régimen, contribuyendo a la realización de sus iniciativas y propósitos.

El 30 de junio de 1939, se volvió a reunir el Consejo y se determinó la realización de una reestructuración de la entidad. Dicha reestructuración fue elaborada entre Juan Manuel Urquijo, Estanislao Urquijo, Luis Urquijo y Ruiz Senén, con el objetivo de lograr la mayor eficacia del personal y la integración de nuevos asesores para la resolución y el estudio de toda clase de asuntos. En ella se estableció facilitar el acceso de la nueva generación y posibilitar el reemplazo generacional mediante la creación de cargos que se considerasen necesarios, la confirmación o modificación de los cargos existentes y la creación de una Comisión de Estudios y Asesoramiento, presidida por Juan Lladó Sanchez-Blanco, el cual se convertiría en una de las personas más importantes de la historia del Banco Urquijo.

3.3. JUAN LLADÓ SANCHEZ-BLANCO

Juan Lladó Sanchez-Blanco fue la figura central de Banco Urquijo entre los años cuarenta y sesenta ya que bajo su dirección, la entidad se convirtió en el primer banco industrial, en el mayor grupo empresarial privado y en la institución económica de mayor nivel intelectual y proyección internacional de España.

De acuerdo a Torres Villanueva (2017, pp.506-513), Juan Lladó nació en Madrid el 14 de enero de 1907 y fue un reputado financiero y jurista español. Fue hijo de José Lladó Vallés, abogado nacido en Barcelona, y de la madrileña Matilde Sánchez-Blanco. Licenciado en Derecho por la Universidad de Madrid con resultados académicos brillantes, en 1930 se sacó las oposiciones a letrado del Consejo de Estado. En cambio, su vida profesional cambió de rumbo en 1932 al ser nombrado asesor de Banco Urquijo gracias a la intermediación de su padre, íntimo amigo de Luis Urquijo. Como hemos mencionado antes, Juan Lladó formó parte del comité de gestión designado por el Frente Popular durante la Guerra Civil y por ello fue condenado a 12 años de cárcel por los vencedores de la guerra. Por otro lado, el Consejo del Banco Urquijo determinó que su actuación fue ejemplar al no colaborar con la economía republicana. Por tanto, con la ayuda decisiva de Estanislao Urquijo, la condena fue reducida a un año. En marzo de 1940, tras salir de la cárcel, volvió a Madrid y se incorporó a la dirección del Banco.

De acuerdo a Puig y Torres (2008, p.107), la incorporación de Juan Lladó a la entidad supuso un cambio profundo en el concepto y estructura de la dirección de un Banco que, desde su origen, se había distinguido por su eficacia y profesionalidad. En 1942, comenzó a participar con regularidad en las reuniones del Consejo de Administración y en 1943, fue nombrado asesor financiero del Consejo de Administración de la entidad. Es desde

esa posición en la que Lladó pretendía transformar la organización del Urquijo con el objetivo de convertirlo en un auténtico banco industrial.

Las primeras decisiones que tomó fueron: primero, estableció que la Comisión de Estudios se estableciera en un lugar central en la nueva organización; segundo, la constitución de tres servicios especializados (eléctrico, químico y siderometalúrgico y minero) integrado por grandes especialistas como por ejemplo el premio Nobel alemán Friedrich Bergius; tercero, la creación de una Asesoría Jurídica y un Servicio Exterior, con el objetivo de recuperar y fortalecer el papel del Banco como mediador entre el capital extranjero y la economía española.

En 1944, Juan Lladó Sanchez-Blanco realizó la operación bancaria de más trascendencia para el Banco Urquijo, el Pacto de las Jarillas, entre el Banco Urquijo y el Banco Hispano Americano, el cual supuso una división de funciones entre las dos entidades. El Urquijo se especializó en la actividad industrial y el Hispano en la actividad comercial. Dicho acuerdo se completó con un intercambio de Consejeros entre ambas entidades.

Por último, hay que destacar que Lladó fue el principal impulsor de las empresas intelectuales del Banco Urquijo. A partir de 1942, se desarrolló de forma extraordinaria la actividad intelectual, en general, y científico-económica en particular mediante la revista *Moneda y Crédito*, la Sociedad de Estudios y Publicaciones y los informes anuales sobre la economía española.

3.4. LA DÉCADA DE LOS 50

Para la economía española, de acuerdo con González y Matés (2013, pp.707-743), la década de los años 50 fue una época caracterizada por la puesta en práctica de una política más moderada, en la que se dejó atrás pausadamente la rigidez de los años cuarenta y se aceptaron medidas más liberalizadoras, por una apertura paulatina al exterior y de corrección de la política económica de posguerra, en la que el Banco Urquijo obtuvo un papel principal.

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, la entidad incrementó su actividad internacional mediante múltiples viajes a países extranjeros como Francia, Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y Suiza.

El primer resultado de las negociaciones con la banca extranjera fue en 1949 con la firma de un protocolo entre los bancos Urquijo y Paribas. La segunda gran operación de crédito internacional se firmó con el banco estadounidense *Export-Import Bank* en 1950, la cual es señalada por los autores Puig y Torres como el primer estadio de la ayuda económica americana a España (2008, p.139). Además, el Urquijo no descuidó el establecimiento de acuerdos con instituciones financieras de otros países como Suiza, Bélgica, Portugal, Países Bajos y México. También hay que destacar, que el Banco Urquijo intervino en la nacionalización de Minas de Río Tinto y Telefónica, dos empresas muy importantes en aquellos momentos.

Al mismo tiempo, el Banco Urquijo intervino en el proceso de expropiación y nacionalización de las empresas alemanas en España. Un proceso que comenzó, al adherirse el Gobierno español al programa *Safehaven* de los Aliados, creado para neutralizar el potencial bélico de los alemanes en los últimos meses de la guerra y financiar la reconstrucción posbélica, y que no terminó hasta en 1958. España y la República Federal de Alemania firmaron un convenio en el que se normalizaron las relaciones entre los dos países y se puso fin a los efectos de la Segunda Guerra Mundial.

El Banco Urquijo fue el grupo de capital español que más interés mostró por los activos industriales alemanes y fue la que más beneficio obtuvo ya que logró adjudicarse la tercera parte del sector químico y farmacéutico, el control directo o indirecto del sector electrotécnico y la propiedad compartida del segundo banco alemán en España. Sobre la base de una serie de laboratorios germanos, se constituyó un complejo químico-farmacéutico que se convirtió en el eje de la cartera industrial de la entidad hasta la década de los setenta. El Urquijo se adjudicó las dos empresas farmacéuticas alemanas más importantes, Bayer y Schering. Además, el Banco llevaría a cabo los dos proyectos industriales más ambiciosos a los que dio lugar la expropiación: la Compañía Española de Penicilina y Antibióticos y Productos Químicos Sintéticos S.A.

Por último, hay que destacar que entre 1950 y 1959, el Grupo Urquijo creció de manera notable. Una muestra clara de este crecimiento fue el aumento del capital, pasando de 150 a 330 millones de pesetas, y el aumento de las reservas, pasando de 150 a 650 millones de pesetas. Desde el Pacto de las Jarillas, el peso en el capital del banco de la familia Urquijo no dejó de reducirse, aunque aún seguían con la presidencia. Sin embargo, en 1956, la muerte de Juan Manuel Urquijo Ussía provocó la primera crisis sucesoria que fue resuelta con la designación, por parte de un Comité Familiar formado por las cuatro ramas familiares (Urquijo de Federico, Bolarque, Fontalba y Gandarias), de su hijo Francisco Urquijo de Federico, el cual propuso a sus primos los marqueses de Fontalba y Bolarque como presidente y vicepresidente respectivamente. Por lo tanto el consejo de administración quedó con Felipe de Cubas y Urquijo (duque de Cubas y marqués de Fontalba) como presidente, Luis Urquijo Landecho (marqués de Bolarque) como vicepresidente y Juan Lladó Sánchez-Blanco como consejero delegado.

3.5. LA DÉCADA DE LOS 60: UNA DÉCADA PRODIGIOSA

La década de los años 60 fue una década asombrosa y la mejor época del Banco Urquijo ya que supuso una etapa de expansión y crecimiento de la entidad apoyada, de acuerdo con Manuel Jesús González (1999, pp.667-672), por una época de desarrollismo en España, apoyado en una política de sustitución de importaciones y un potente proceso de inversión pública, gracias al cual se transformó en un país urbano e industrial.

La evolución del Banco Urquijo en los sesenta estuvo marcada por la reforma bancaria de 1962 a través de la cual dicha entidad se convirtió en el primer banco industrial y de negocios de España. Durante esta década, el Urquijo sufrió un crecimiento bastante grande basado, según Puig y Torres (2008, p.186) en cuatro pilares: “la relación con la banca internacional, la expansión y transformación del grupo empresarial, la democratización del accionariado y una nueva generación de gestores y consejeros”. Uno de los hechos claves para la expansión y crecimiento del Urquijo fueron las relaciones con bancos y empresas industriales extranjeras, como por ejemplo los acuerdos que establecieron con Deutsche Bank, Paribas y Eximbank. Además, en 1962, se constituyó con Lehman Brothers, Paribas y Henry Schröder la Corporación Española para la Financiación Industrial, con el objetivo de encaminar la inversión extranjera directa. En 1966, se constituyó con Paribas, Henry Schröder, Banque de Bruxelles, Crédit Suisse, Commerzbank, Credito Italiano, Svenska Handelsbank y Banco Totta Aliança, un Comité Internacional con el objetivo de comprometer completamente al capital y a las instituciones financieras internacionales en la modernización y crecimiento del Grupo. Un claro ejemplo de la expansión del Banco Urquijo fue que a finales de los años sesenta más del 10 por ciento de su capital estaba en manos de inversores extranjeros.

Podemos decir que la Ley de Ordenación Bancaria de 1962 cambió la estrategia del Urquijo ya que comenzó a orientarse hacia la banca de negocios con el fin de diferenciarse de los nuevos competidores que surgieron con dicha reforma, debido a que casi todos los bancos crearon sus propios bancos industriales. Dicha Ley permitía la creación de bancos industriales, a los cuales se les autorizaba financiarse con emisiones de bonos de caja, lo cual suponía una ventaja en la captación de recursos de las nuevas entidades en comparativa con los bancos comerciales ya que dichos bonos estaban exentos de coeficientes obligatorios.

Otro hecho que marcó la evolución del Urquijo en la década de los sesenta fue las emisiones de bonos convertibles en acciones por parte de la entidad. Dichas emisiones tuvieron dos consecuencias relevantes: la entrada de capital extranjero y nacional y el aumento del número de accionistas, que se multiplicó por quince en menos de diez años, lo que permitió la democratización del accionariado de la entidad.

Además, la estructura directiva del Urquijo sufrió cambios en la década de los sesenta. Emilio Gómez Orbaneja fue nombrado director general y secretario del Consejo de Administración, José Antonio Muñoz Rojas fue nombrado secretario general y Juan Lladó Fernández-Urrutia e Ignacio Urquijo Eulate fueron nombrados directores.

Por último, tal y como exponen Puig y Torres (2008, p.191), los sectores que más peso tuvieron en el Banco Urquijo fueron las industrias químicas y farmacéuticas con un 18 por ciento, la actividad constructora e inmobiliaria con un 16,5 por ciento, la producción de electricidad y gas con un 10 por ciento, la automoción con un 9 por ciento y las sociedades de inversión mobiliaria con un 9 por ciento.

3.6. DE BANCO INDUSTRIAL A BANCO DE NEGOCIOS

Los años setenta fueron una época de transformación para el Banco Urquijo ya que estuvieron marcados por el cambio de estrategia de la banca industrial a la banca comercial. Al empezar la década, la entidad era uno de los mayores bancos y *holdings* industriales de Europa, pero la crisis industrial que afectó a la economía española en la segunda mitad de los años setenta también afectó al Urquijo.

Esta década estuvo marcada por el cambio de orientación que sufrió el Banco Urquijo al pasar de ser un banco industrial a convertirse en un banco de negocios. Dicho cambio de estrategia vino propiciada principalmente por dos motivos. El primero, la crisis industrial que afectó al mundo desarrollado, a España y que arrastró al Urquijo y a todas las entidades que poseían una gran cartera de activos industriales. El segundo, la Ley de 1974 que modificó el estatuto jurídico de la banca española, la cual arrebató a los bancos industriales de sus funciones y características específicas, en particular la posibilidad de emitir bonos de caja. Dichos motivos valieron como hemos dicho anteriormente, para acabar con su estrategia de banco industrial y definitivamente decantarse por la banca de negocios con una proyección internacional. Tres años después, en julio de 1977, se publicó una Orden Ministerial que liberalizó el mercado bancario en España y que supuso el fin de la era de la banca industrial.

En ese momento, la cultura corporativa y de negocios era muy distinta a la de casi todos los bancos del país. La política inversora del Urquijo cambió del medio y largo plazo al corto plazo y se trasladó a la prestación de servicios financieros. El Servicio de Análisis Financiero fue ganando importancia en la estructura de la entidad, cada vez más orientada a la banca privada, como por ejemplo la gestión de patrimonios y los fondos de inversión. Además, con la Corporación Española de Financiación y Urquijo Leasing introdujo el

leasing y la venta a plazos. Las operaciones internacionales como la constitución de Urquijo Finanz AG y el establecimiento de oficinas de representación en Teherán y Frankfurt contribuyeron también a la transformación del Banco Urquijo, que en 1977 ya obtenía un 20 por ciento de sus beneficios del exterior y tenía un 30 por ciento de sus recursos en divisas.

Por otro lado, el acuerdo que firmaron el Banco Urquijo y el Banco Hispano Americano mediante el Pacto de las Jarillas en 1944 fue reexaminado al cumplirse los 30 años. En 1974 se estableció un Acuerdo General que sentó las bases de una fusión entre ambas entidades y cuyo principal promotor fue Juan Lladó. Dicho acuerdo fue el paso previo a la fusión por absorción del Hispano Americano al Urquijo que tuvo lugar en 1983 y que puso fin al grupo industrial.

Por último, hay que añadir que tras la firma del Acuerdo General dimitió Luis Urquijo Landecho. Este fue sustituido por Lladó que dimitió años más tarde, en 1978, debido a una enfermedad. El 4 de julio de 1982, Juan Lladó murió, poniendo fin a 45 años de mandato en los que el Urquijo, tal y como señalan Puig y Torres (2008, p.221), pasó de tener unos fondos propios de 120 a 25.000 millones de pesetas y los recursos ajenos aumentaron de 150 a 106.000 millones de pesetas.

En la Junta General de 1979, Jaime Carvajal Urquijo fue nombrado presidente y se convirtió en el encargado de presidir al Banco Urquijo en la última, y más complicada, etapa de su historia como entidad industrial.

3.7. CAÍDA DEL BANCO URQUIJO

Los últimos veinticinco años de la historia del Banco Urquijo fueron totalmente distintos a la trayectoria que había tenido la entidad desde su constitución, caracterizada por su independencia, estabilidad interna y la fuerza de su identidad. La crisis industrial citada anteriormente, la liberación del sistema financiero en España y el alto riesgo exterior asumido por la entidad en sus operaciones en divisas fueron las principales causas por las que tuvo que intervenir la autoridad monetaria e iniciarse el control por parte del Banco Hispano Americano.

El año 1982 fue significativo en la historia del Urquijo. Primero, como hemos citado anteriormente, por la muerte de Juan Lladó Sánchez-Blanco. Y segundo, por el agravamiento de los problemas de la entidad, originados por los graves problemas de empresas industriales importantes en las cuales participaba y del desgaste de su posición en mercados exteriores como México, Brasil y Argentina debido a que estos estaban muy endeudados.

La complicada situación por la que atravesaba el Urquijo preocupó al Gobierno español que, entre una intervención del Fondo de Garantía de Depósitos en Establecimientos Bancarios y una solución privada dirigida por el Banco Hispano Americano, apostó por la segunda. La razón de dicha apuesta la señaló Miguel Boyer, ministro de Economía y Hacienda por aquel entonces, con las siguientes palabras: “por razones de economicidad, rapidez y para evitar el deterioro que podría poner en peligro la supervivencia del Urquijo se decidió que la operación de saneamiento recayera sobre su principal accionista, el Banco Hispano Americano” (Puig y Torres, 2008, p.248).

A principios de 1983, el Banco Hispano Americano se hizo con el control del Urquijo a través de una oferta pública de adquisición de acciones y seguidamente, lo fusionó con Banco Unión, del que poseía un 80 por ciento de su capital. En dicha operación el Hispano acordó que el Urquijo fuera absorbido por el Banco Unión y procedió a cambiar la alta

dirección del Urquijo nombrando a José María Loizaga consejero delegado, cargo que también desempeñaba en Banco Unión. A pesar de que el Urquijo y Banco Unión fueron puestos bajo la misma dirección, tuvieron un funcionamiento independiente y realizaron cada uno sus propias actividades.

El nuevo banco empezó a operar el 2 de enero de 1984 bajo la nueva denominación social, Banco Urquijo Unión, S.A., y en su nuevo domicilio social situado en Madrid en el Paseo de la Castellana número 46. Dicha entidad contó con un capital de 23.340 millones de pesetas, unos depósitos de clientes en moneda nacional y en divisas por valor de 390.000 millones, una inversión crediticia de 380.000 millones, una cartera de participación empresarial de 44.000 millones, 175 oficinas distribuidas por el territorio español y alrededor de 3.500 trabajadores.

Pese a ser adquirido por el Hispano, el Banco Urquijo siguió atravesando una situación delicada, siendo una carga para este hasta el punto de que tuvo que tomar la decisión de no repartir dividendo a sus accionistas con cargo al ejercicio de 1984, una decisión insólita de la banca española de la época. Ante esta grave situación que atravesaba el Urquijo y el riesgo de que pasase al Fondo de Garantía de Depósitos, se aprobó un acuerdo para el saneamiento de la entidad por valor de 60.000 millones de pesetas de los cuales el Hispano aportó 10.000 millones, el FDG 25.000, el Banco de España 10.000 y una unión de seis grandes bancos españoles (Banesto, Vizcaya, Bilbao, Central, Popular y Santander) 15.000 millones.

A pesar de que el saneamiento del Urquijo estaba funcionando bien, el Banco Hispano Americano dudaba de la capacidad del Urquijo para generar beneficios, por lo que tras varias ofertas de venta, en diciembre de 1988, el Grupo March compró la participación mayoritaria (96,3 por ciento) al Hispano, consiguiendo así el Hispano, una plusvalía de 24.000 millones de pesetas. El Grupo March pensó reorganizar su actividad financiera en torno al Banco Urquijo Unión. Un poco más tarde pensó en formar un *holding* financiero con los activos del Banco de Progreso y los activos del Urquijo. Dicha operación se llevó a cabo a principios de 1993, en la cual el Urquijo absorbió al Banco de Progreso dando lugar al nuevo Banco Urquijo.

Como los primeros años no fueron muy buenos, el Grupo March replanteó la estrategia del Urquijo, especializándose en la banca de empresas, la banca de negocios y rentas altas de particulares. Además, el Urquijo incorporó nuevas técnicas importantes como por ejemplo, la banca telefónica y la banca electrónica. Tras adoptar la nueva estrategia, el Urquijo consiguió buenos resultados a corto plazo hasta que en febrero de 1998, el Grupo March vendió el 70 por ciento del capital ya que no veían que fuera rentable a medio y largo plazo como consecuencia de su reducido tamaño y la falta de centros internacionales donde se hacía el tipo de banca en el cual se había especializado.

Dicha venta fue realizada al Grupo Almanij-Kredietbank a través de su filial el Kredietbank, S.a. Luxembourgeoise (KBL), dedicada a un negocio semejante como era la banca privada y el mercado de capitales en los centros financieros internacionales, donde el Banco Urquijo pudo afianzar su modelo de negocio y mejorar sus resultados. En diciembre de 2004, los grupos KBC y Almanij acordaron la reorganización de su estructura accionarial a través de la incorporación del segundo en el primero, constituyendo el nuevo Grupo KBC,N.V. A principios de 2006, dicho Grupo determinó poner a la venta al Urquijo mediante una subasta internacional en la que se impuso el Banco Sabadell.

De acuerdo con *La Vanguardia* (24/05/2006), el 24 de mayo de 2006, el Banco Sabadell llegó a un acuerdo con el grupo belga KBC Group para la compra del 99,74% del capital

social de Banco Urquijo por 762 millones de euros. Por tanto, el 1 de diciembre de 2006, tuvo lugar la fusión por absorción de Banco Urquijo por el Banco Sabadell. El Sabadell tomó la decisión de aportar a su filial Sabadell Banca Privada, S.A. la parte del negocio de banca privada que desarrollaba Urquijo, dando lugar a la nueva entidad filial Banco Urquijo Sabadell Banca Privada, S.A.

En definitiva, la integración del Urquijo en la estructura del Banco Sabadell se realizó con éxito y muy eficientemente donde el Banco Urquijo se refundó como entidad de referencia en España en el segmento de la banca privada por volumen de negocio, beneficio, margen de explotación y número de sociedades de inversión que gestiona. De acuerdo a Puig y Torres (2008, p.269), en 2007 fue el primer banco especializado por volumen de emisión de bonos estructurados en España y en enero de 2008 fue incluido entre los veinticinco mejores bancos especializados del mundo por la prestigiosa revista financiera *Euromoney* lo que refleja que se consolidó como una entidad de referencia en España especializada en servicios de banca privada.

4. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

4.1. ORIGEN

Con respecto al origen de los bancos, hay que destacar una diferencia a la hora de sus constituciones, ya que el Banco Urquijo era un negocio familiar y, en cambio, el Banco Popular no. Por un lado, el Banco Popular se constituyó con un capital de diez millones de pesetas y con acciones muy repartidas de 25 y 50 pesetas de valor nominal. Por otro lado, el Banco Urquijo se constituyó con un capital de cincuenta millones de pesetas con 50.000 acciones de 1.000 pesetas de valor nominal concentradas entre los tres hermanos Urquijo Ussía (20 millones de pesetas de capital le correspondían a Estanislao, 15 millones a Juan Manuel y otros 15 millones a Luis).

En cuanto a los objetivos, ambos se constituyeron con el fin de ayudar al prójimo aunque se beneficiaban por tal ayuda. Por un lado, el Banco Popular tenía como principal objetivo otorgar a cuantos utilizasen sus servicios las mayores facilidades en toda clase de aspectos económicos y bancarios, efectuando para ello todas las operaciones que se especificaran en el Código de Comercio vigente. Por otro lado, el Banco Urquijo tuvo como objetivo continuar y dar mayor proyección a la casa de banca dirigida por la familia Urquijo desde 1870 y la protección al comercio y a la industria nacional mediante la creación y explotación de toda clase de negocios legales que interesen al bien público y beneficien el prestigio y la economía de España.

4.2. EVOLUCIÓN

En los primeros años de historia del Banco Urquijo y del Banco Popular, ambos se iniciaron en la banca comercial realizaron operaciones de descuento y créditos comerciales. No obstante, su evolución fue muy distinta.

Por un lado, el Banco Urquijo, dejó atrás la banca comercial y a principios de los años cuarenta se convirtió en el primer banco industrial español. Entre los años cuarenta y setenta del siglo XX, el Urquijo se dedicó completamente a la banca industrial logrando durante ese tiempo las etapas de mayor crecimiento de la entidad hasta que, a principios de los años setenta, se cambió la estrategia de la banca industrial a la banca comercial volviendo así a sus orígenes. Dicho cambio de estrategia vino propiciada, como hemos explicado anteriormente, por dos motivos: la crisis industrial internacional y la Ley de 1974 que modificó el estatuto jurídico de la banca española.

Por otro lado, el Banco Popular siguió dedicándose principalmente a la banca comercial durante toda su historia aunque también tuvo alguna orientación financiera a principios de los años sesenta, con la adquisición del Banco de Andalucía o el Banco de Salamanca y actividades industriales aprovechando la Ley de Ordenación Bancaria de 1962 con la constitución del banco industrial Eurobanco.

En cuanto a la expansión, ambas entidades siguieron una trayectoria similar.

En sus inicios ambos empezaron con una expansión en el territorio nacional. El Banco Popular en los años 50 contaba con una amplia red de sucursales por toda España entre las que destacaban la de Madrid, Barcelona y Valencia. El Banco Urquijo, empezó en 1918 su expansión nacional a través de la constitución de bancos filiales y sucursales entre las que destacaban el Banco Urquijo de Guipúzcoa y el Urquijo Catalán.

Una vez asentados en el territorio español, ambas entidades iniciaron su expansión internacional. Por un lado, el Banco Popular inició su expansión a finales de los años cincuenta y principios de los años sesenta convirtiéndose en el segundo banco privado español con sucursal propia fuera de España, estableciéndola en París. Su expansión internacional consistió sobre todo en el establecimiento de acuerdos de cooperación con bancos internacionales de Europa y Sudamérica especialmente. Por otro lado, el Banco Urquijo inició su internacionalización en los años cincuenta mediante múltiples viajes a países extranjeros como Francia, Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y Suiza estableciendo acuerdos con entidades financieras. Destaca la adjudicación de las dos empresas farmacéuticas alemanas más importantes, Bayer y Schering, como principal operación de expansión internacional del Banco Urquijo.

4.3. PERSONALIDADES

Tanto el Banco Popular como el Banco Urquijo tuvieron personalidades que destacaron por encima del resto y dejaron su impronta a lo largo de sus respectivas historias.

Por un lado, en el Banco Popular destacó la figura de Luis Valls Taberner, quien estuvo en el cargo de máximo ejecutivo a lo largo de casi cincuenta años en los que la entidad vivió la mejor etapa de su historia. Valls Taberner se caracterizó por tener una extraordinaria habilidad para la gestión, por tener las ideas muy claras y por rodearse de personas de gran valor ganándose su confianza. Su idea de empresa no era la de una organización dirigida para maximizar el beneficio sino que para él, el objetivo del Banco era la de dar un buen servicio al cliente y la satisfacción de los trabajadores ya que mediante la satisfacción de los trabajadores y los clientes, la entidad sería rentable.

Por otro lado, en el Banco Urquijo destaca el legado de la familia Urquijo ya que fueron los fundadores de la entidad y los que la llevaron, junto con la ayuda de Juan Lladó Sanchez-Blanco, a ser uno de los bancos más importantes de España. Todo empezó con la figura de Juan Manuel Urquijo Urrutia quien, en 1870, fundó la sociedad regular colectiva Urquijo Ortueta y Arenzana. Años más tarde, fueron sus tres hijos, Estanislao, Juan Manuel y Luis Urquijo Ussía quienes continuaron su legado. De los tres, el que más destacó fue el primero de sus hijos, Estanislao, quien transformó totalmente la casa de banca familiar Urquijo y Compañía en una sociedad anónima llamada Banco Urquijo con la intención de conseguir más capital y menos riesgo.

4.4. AÑOS DE AUGE Y ETAPAS DE MAYOR CRECIMIENTO

Sin duda, la etapa de mayor crecimiento del Banco Popular coincide con la presencia de Luis Valls Taberner en la entidad. Desde que entra al banco en 1957, se produjo un crecimiento “rápido, notorio y sorprendente” (Ortiz-Villajos et al., 2011, p.293). Desde mediados de los años cuarenta tanto el peso en el sector bancario del Popular como el beneficio neto permanecieron estancados, hasta que en 1954, ambos tuvieron un rápido ascenso. Los beneficios netos se duplicaron en cuatro años y el Popular pasó a representar en 1954 menos del 2,5 por ciento de los depósitos de la banca privada, a representar en 1960 el 3,7 por ciento. A partir de ahí, el Banco Popular no paró de crecer tanto nacional como internacionalmente, siendo nombrado en el año 1990 por la revista “Euromoney” mejor banco del año.

En cuanto al Urquijo, la etapa de mayor crecimiento fue la década de los sesenta, la cual supuso una etapa de expansión y crecimiento de la entidad. Como hemos dicho anteriormente, durante esta década el Urquijo sufrió un crecimiento extraordinario

basado en cuatro pilares: la relación con la banca internacional, la expansión y transformación del grupo empresarial, la democratización del accionariado y una nueva generación de gestores y consejeros.

4.5. CAÍDA

Ambas entidades cayeron de forma inesperada y de forma muy rápida ya que pocos años antes gozaban de buena salud y eran entidades consolidadas y de gran prestigio. Sin embargo, la forma en que fueron absorbidos fue muy distinta.

El Banco Urquijo se vio envuelto en la crisis industrial que afectó a la economía española en la segunda mitad de los años setenta y primera mitad de los ochenta del siglo XX. Dicha crisis industrial junto a otros problemas como el elevado riesgo asumido por la entidad en sus importantes operaciones en el extranjero y la liberación del sistema financiero español causaron la preocupación del Gobierno español que apostó por una solución privada dirigida por el Banco Hispano Americano. Dicha solución se adoptó para evitar poner en peligro la supervivencia del Urquijo y recayó en el Banco Hispano Americano ya que era su principal accionista. A principios de 1983, el Banco Hispano Americano se hizo con el control del Urquijo a través de una oferta pública de adquisición de acciones poniendo fin a más de 110 años de independencia de gestión del Banco Urquijo. Más tarde, como hemos comentado anteriormente, pasó a formar parte del Grupo March y del grupo financiero belga, Almanij-Kredietbank. Finalmente, el 4 de julio de 2006, el Banco Sabadell compró el 99,7 por ciento del capital de Banco Urquijo por 762 millones de euros.

El Banco Popular, por su parte, valía 6.000 millones de euros en junio de 2016 y había logrado un capital de 2.500 millones. Sin embargo tuvo que ser rescatado un año más tarde al ser declarado “no viable” debido a una grave crisis de liquidez originada por la desconfianza, el miedo y las crecientes dudas sobre su solvencia.

De acuerdo con Lalo Agustina en *La Vanguardia* (11/06/2017) y Fernando Tadeo en *El Economista* (10/06/2017), los problemas del Popular venían de diez años atrás, cuando se convirtió en uno de los principales financiadores de los promotores inmobiliarios en la fase más alta del ciclo, antes del pinchazo de la burbuja inmobiliaria.

El Popular, pese a tener probablemente el activo más podrido de los bancos españoles, logró sobrevivir hasta junio de 2017 porque sabía hacer muy buena banca de particulares y pymes y fue capaz de lograr grandes beneficios con los que tapar el enorme déficit que el inmobiliario provocaba en su balance.

Tras el pinchazo de la burbuja, todo el sector tuvo que ajustar su capacidad, recortar gastos y adaptarse a los nuevos tiempos. El Popular, pese al declive en su rentabilidad y menor tamaño que los grandes o medianos, participó en la reestructuración del sector con la compra del Banco Pastor a finales del 2011, lo que con el tiempo se demostró que fue un gran error. Un año más tarde, ya con la acción a la baja, Ángel Ron, presidente del Popular, cedió a la realidad del mercado (que le exigía más capital) y solicitó 2.500 millones de euros a los accionistas. Tal y como relata el artículo de Lalo Agustina citado anteriormente, para intentar ganar credibilidad, el banco realizó provisiones extraordinarias de 9.600 millones al cierre del 2012, que se saldó con pérdidas históricas de 2.500 millones. Sin embargo, no fue suficiente ya que la presión por el capital ya no abandonaría nunca a la entidad, que tenía que elevar sus fondos propios para cumplir con la normativa y seguir reconociendo pérdidas en su cartera crediticia.

En diciembre de 2016, los consejeros más críticos lograron convencer al resto y forzaron la salida de Ron, aunque se mantuvo hasta febrero. Se fue tras cerrar el 2016 con pérdidas de 3.485 millones.

El nuevo presidente, Emilio Saracho, no logró recuperar la confianza. Según señala Lalo Agustina, el 3 abril de 2017, admitió que las cuentas del año anterior tenían un déficit de provisiones y una semana después dijo que el Popular estaba abocado a una ampliación de capital. Como nadie la creyó posible, el Popular intentó encontrar un comprador, pero el déficit de provisiones le impidió conseguirlo ya que nadie estaba dispuesto a hacerse cargo de la entidad si antes no se producía una intervención y se producía el rescate interno. La ausencia de un comprador y la caída en bolsa trasladaron el miedo a los clientes, que comenzaron a retirar los depósitos. A finales de mayo, se filtró que el BCE preparaba la intervención. El Popular se quedó sin liquidez y, para evitar su cierre, su quiebra y una crisis bancaria, fue intervenido.

Así fue como el 6 de junio de 2017, el consejo de supervisión del Banco Central Europeo declaró inviable al Banco Popular por unanimidad, lo que hizo que se activaran los mecanismos de resolución europeos y se convirtiera en el protagonista de la primera intervención del mecanismo único europeo de resolución de entidades bancarias.

CONCLUSIONES

En este Trabajo Fin de Grado hemos podido analizar la trayectoria de dos de las entidades bancarias más importantes de la historia de España: el Popular y el Urquijo. Para ello hemos podido determinar los aspectos fundamentales:

En primer lugar los orígenes, aspecto importante ya que, en buena medida, determinan la orientación profesional del Banco. De modo destacado en el Popular y algo menos en el Urquijo, que mostró cierta capacidad de evolución y cambios en diversos momentos.

En segundo lugar, las estrategias. En las que destacan diferencias vinculadas al nicho de cada banco, pero en la que no faltan aspectos similares, especialmente relevantes en las épocas de mayor crecimiento y en la expansión internacional.

En tercer lugar, las personalidades. Este resulta un aspecto relevante que, en los últimos años, está cada vez más presente en los trabajos sobre historia económica. El papel singular de algunas personas determina en buena manera el éxito o fracaso de las empresas. Los Bancos Urquijo y Popular son por ello un buen ejemplo, pues en ellos se aprecia el peso de los legados familiares, de las decisiones personales, el éxito de alguna de sus iniciativas, así como el vacío de poder cuando se producen los cambios generacionales.

Por último, los aspectos más relevantes de la caída de ambas entidades. Nuevamente encontramos similitudes especialmente en la rapidez en la que se produjeron los hechos, así como la vinculación con algunas decisiones de riesgo y propio el estado general de la economía española y europea en un mundo cada vez más globalizado.

Con todo ello, hemos podido comprender la dificultad que supone la gestión de un banco de esas dimensiones ya que la toma de malas decisiones puede suponer la desaparición de la entidad. También, hemos podido observar la gran influencia que tiene el entorno para los bancos ya que las mejores épocas de estos suelen coincidir con épocas de bonanza económica y las peores etapas suelen producirse debido a épocas de crisis como fueron la crisis industrial y la crisis inmobiliaria que trajeron como consecuencia la caída del Urquijo y Popular respectivamente.

Por último, es necesario resaltar la cantidad de intereses económicos que hay detrás de un banco y la relación estrecha y directa que existe entre el poder económico y el político: banqueros, empresarios, políticos,... cuyas estrategias y decisiones, tan controvertidas en ocasiones, tienen una influencia directa sobre la economía de los países y el bienestar de sus ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anes, G. (1999). *Historia económica de España: siglos XIX y XX*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, D.L.
- Arroyo Martín, J.V. (2003). *La Banca en España en el período de entreguerras: Un modelo de modernización y crecimiento*. Bilbao: BBVA Archivo Histórico, D.L.
- Comín, F., Hernández, M. y Llopis, E. (2002). *Historia económica de España: siglos X-XX*. Barcelona: Crítica, D.L.
- González, A. y Matés J.M. (2013). *Historia económica de España*. Barcelona : Ariel, 2013
- Medina, M. (2018). *Se vende banco por 1 euro: Un análisis sencillo y certero de la crisis bancaria en España*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.
- Ocampo Suárez-Valdés, J. (1998). *Historia económica mundial y de España* (2ª ed.). Oviedo: Universidad de Oviedo, D.L.
- Ortiz-Villajos, J.M., Tortella, G., y García, J.L. (2011). *Historia del Banco Popular: la lucha por la independencia*. Madrid: Marcial Pons.
- Puig, N. y Torres, E. (2008). *Banco Urquijo: un banco con historia*. Madrid: Turner, D.L.
- Serrano Alcaide, C. (1998). *Historia del Banco Popular Español (1926-1998) y de su filial regional el Banco de Andalucía*. Málaga: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga, D.L.
- Torres, E. y Tortella, G. (2000). *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*. Madrid: LID Editorial Empresarial, D.L. 2000.
- Torres, E. (2017). *Cien empresarios madrileños*. Madrid: LID.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- De Barrón, I. El Santander compra el Banco Popular por un euro ante su inviabilidad (07/06/2017).
https://elpais.com/economia/2017/06/07/actualidad/1496815101_806944.html
- Agustina, L. Banco Popular, de 6.000 millones a cero en un año (11/06/2017).
<https://www.lavanguardia.com/economia/20170611/423311873384/banco-popular-6000-millones-cero.html>
- Tadeo, F. Guía rápida para entender la caída y compra de Banco Popular (10/06/2017).
<https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/8420371/06/17/Guia-rapida-para-entender-la-caida-y-compra-de-Banco-Popular.html>
- Banc Sabadell compra el Banco Urquijo por 760 millones (24/05/2016).
<https://www.lavanguardia.com/economia/20060524/51262823444/banc-sabadell-compra-el-banco-urquijo-por-760-millones.html>