



XI Congreso Internacional de la AEHE
4 y 5 de Septiembre 2014
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
Madrid

Sesión 6: Crisis bancaria y reconversión industrial en la España de la transición, c. 1973-1986.

Título de la comunicación:

La crisis de un gran banco industrial: el Banco Urquijo, 1970-1988.

Autor/es: Núria Puig Raposo y Eugenio Torres Villanueva

Filiación/es académica/s: Universidad Complutense de Madrid

Dirección electrónica de contacto: eugen@cps.ucm.es

XI Congreso Internacional de la AEHE (Madrid, 4-5 de septiembre de 2014)

Sesión: *Crisis bancaria y reconversión industrial en la España de la transición, c. 1973-1986.*

La crisis de un gran banco industrial: el Banco Urquijo, 1970-1988.

Núria Puig Raposo (nuriapuig@ccee.ucm.es)

Eugenio Torres Villanueva (eugen@cps.ucm.es)

Universidad Complutense de Madrid

Resumen

El Banco Urquijo (BU) ha sido el banco industrial español por antonomasia durante el siglo XX. Desde su constitución en 1918, su estrategia fue promover la industrialización y el desarrollo del país impulsando, gestionando y financiando un amplio número de empresas en casi todos los sectores económicos, especialmente en sectores estratégicos para la industrialización (minería, energía, siderometalurgia, bienes de equipo, química, servicios financieros, etc.). El BU y su grupo de empresas alcanzaron su mayor tamaño en los primeros años setenta, justo al final del periodo desarrollista. La crisis económica posterior representó un gran desafío para el mantenimiento de su estrategia de banco industrial. A finales de 1982, a instancias del nuevo Gobierno socialista, el Banco de España diseñó una operación de salvamento del BU mediante su toma de control por parte del principal accionista, el Banco Hispano Americano (BHA). En los años siguientes, éste creó el Banco Urquijo Unión (BUU) como resultado de la fusión del BU con Bankunión, el otro gran banco industrial surgido de la especialización bancaria de 1962.

Planteamos nuestra ponencia en dos partes. En la primera, pretendemos aportar elementos –tanto internos al BU (cambios corporativos y de estrategia) como externos (regulatorios, de política económica y de coyuntura)— que nos permitan explicar las dificultades por las que atravesó entre 1974 y 1982 y las razones que justificarían la necesidad de su salvamento por el regulador bancario. En la segunda, además de explicar el proceso de salvamento propiamente dicho –distinto al de la mayoría de los bancos industriales, que fueron intervenidos por el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD)—, pretendemos dar cuenta de la estrategia que aplicaron los responsables del BUU para sanear y reflotar la nueva entidad entre 1983 y 1988, cuando el BUU fue vendido a la Banca March despojado de sus participaciones industriales.

Introducción¹

La crisis bancaria de 1977 a 1985 constituye la crisis financiera de mayor magnitud habida en España durante el siglo XX. Un estudio de conjunto de la misma (Cuervo, 1988), elaborado poco después de darse por concluida, confirma que se vieron afectados más de la mitad de las 110 entidades bancarias existentes en el país a 31 de diciembre de 1977, que representaban alrededor del 27% de los recursos propios del conjunto de la banca, y un porcentaje similar de los recursos ajenos del sector y del total de los trabajadores bancarios. La respuesta a una crisis de esta envergadura obligó al Gobierno y al Banco de España a crear sobre la marcha un entramado institucional (normativo y orgánico, de vigilancia, supervisión e intervención) inexistente hasta entonces, con el que consiguió superarla casi un decenio después de iniciada. Asimismo, fueron cuantiosos los recursos, públicos y privados, empleados en ella. Un cálculo aproximado del coste directo (explícito) de la crisis se acerca a la cifra de 1,7 billones de pesetas corrientes (casi el 6% del PIB nominal de España de 1985), de los que el 79,4% fueron fondos aportados por el sector público y el resto (20,6%) por el sector privado.²

La mayoría de los bancos afectados eran pequeños o medianos, de ámbito local o regional, y una parte muy significativa de los mismos eran industriales, pues habían nacido por efecto directo de la especialización bancaria que estableció la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca en 1962, lo que significa también que eran bancos jóvenes, gestionados a menudo por directivos con poca experiencia en el sector, y en ocasiones meros instrumentos financieros al servicio de grupos industriales, ávidos de aprovechar el ciclo expansivo de la economía española que se abrió tras el Plan de Estabilización de 1959.³ Cuervo —a quien seguimos en esta breve caracterización de la crisis bancaria— y, en general, todos los autores que la han analizado, coinciden en señalar que fue el resultado de un conjunto de causas, endógenas y exógenas. Entre las primeras, cabe destacar la falta de profesionalidad y las prácticas irresponsables o incluso ilegales de algunos administradores de bancos, comportamiento que se vio

¹ Este trabajo ha recibido financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación (proyecto de investigación ECO2009-10977) y del Ministerio de Economía y Competitividad (proyecto de investigación ECO2012-35266).

² Cuervo (1988), p. 212. Para el cálculo del peso del coste de la crisis en el PIB se ha utilizado la serie de PIB nominal a precios de mercado de Carreras, Prados y Rosés (2005), p. 1.340. Partiendo de los cálculos de Cuervo, Bandrés (1990), p. 358, establece los costes totales (directos e indirectos) de la crisis bancaria en 1,9 billones de pesetas de 1985 (alrededor del 8% del PIB medido en pesetas constantes de 1983). En este caso, el sector público aportó el 67,6% de los fondos empleados y el privado el 32,4%.

³ Cuervo (1988), pp. 198-202.

favorecido por la inexistencia de un adecuado marco legal que permitiese al Banco de España prevenir estas conductas y desarrollar una política eficaz de previsión y tratamiento de las crisis bancarias. Y entre las segundas, dos emergen por encima de cualquiera otra: por un lado, el cambio en el marco regulador del sistema bancario a lo largo de los años setenta, caracterizado por la desespecialización y la liberalización, lo que elevó notablemente la competencia en el sector; y por otro, el cambio de ciclo que experimentó la economía a partir de 1974, con caída de la actividad, del producto y del empleo y aumento de los costes y la inflación, lo que afectó gravemente a los resultados de las empresas, muy dependientes de la financiación bancaria, con el consiguiente impacto negativo en los balances de los bancos. Todo ello, además, tuvo como trasfondo (incertidumbre, inestabilidad) el cambio político de los años de la transición a la democracia (1975-1978), que condicionó la actuación de los gobiernos en materia de política económica y dio lugar a un nuevo marco de relaciones laborales, al que debieron adaptarse las empresas.⁴

El Banco Urquijo (BU, en adelante) fue alcanzado también por la crisis, a pesar de que presentaba unas características que lo diferenciaban de la gran mayoría de las entidades afectadas (Puig y Torres, 2008 y 2011). No era un banco joven. Al contrario, era una entidad que acumulaba una sólida tradición bancaria más que secular al amparo de varias generaciones de una misma familia: los Urquijo, lo que refleja asimismo una acreditada experiencia en la gestión bancaria. No era un banco pequeño o mediano, de ámbito local o regional, estaba entre los ocho grandes bancos del país a principios de los años setenta. Era, eso sí, un banco industrial (el mayor), que se acogió a la regulación de los bancos industriales de la Ley de 1962,⁵ pero su especialización era vocacional y arrancaba prácticamente desde sus orígenes, en 1870, cuando se fundó la sociedad Urquijo y Arenzana. Estos rasgos le otorgan al BU una singularidad que justifica el estudio de su crisis como un caso especial, pues también fue diferente del procedimiento mayoritario la manera cómo la autoridad monetaria determinó su intervención para su posterior saneamiento. Esta responsabilidad recayó en el Banco

⁴ A estas causas de la crisis bancaria añade Torrero (1990), p. 345, la caída “pronunciada y sostenida” de la Bolsa, lo que agravó las dificultades financieras de las empresas que cotizaban en este mercado, redujo el valor de sus activos y frenó su inversión. La magnitud de la caída bursátil puede comprobarse en Tafunell (2005), p. 829.

⁵ El BU defendió entonces una reforma bancaria que implantase un sistema de crédito a medio y largo plazo eficaz, pero la Ley no fue de su entera satisfacción. De hecho, en la medida que generalizaba el modelo de banco industrial, el BU trató de preservar su singularidad desarrollando actividades propias de los bancos de negocios (*merchant banks*) americanos (Puig y Torres, 2008, p. 187).

Hispano Americano (BHA, en adelante), su principal accionista y una de las entidades bancarias más grandes del país, que también se vio afectado por ello.⁶

Nuestra hipótesis es que las causas externas de la crisis bancaria —los cambios en la regulación bancaria en los años setenta y la crisis industrial— contribuyeron a la crisis del BU, pero no fueron suficientes por sí solas para desencadenarla. Hay que tener en cuenta también factores internos, como la falta de sintonía con su socio, el BHA, en la redefinición de la alianza entre ambos, la materialización de un cambio generacional en la cúpula del BU que estuvo salpicado de tensiones internas, y la manera cómo los nuevos responsables definieron y gestionaron la reorientación estratégica de la entidad basada en una pérdida progresiva de su especialización industrial y en un giro creciente hacia la banca de negocios (banca al por mayor) y la internacionalización, dos actividades estrechamente relacionadas. Pero el detonante de la crisis y la intervención fue el riesgo asumido en algunas operaciones financieras en países con problemas de solvencia (deuda soberana), lo que precipitó las dificultades a lo largo de 1982 y la consiguiente decisión de actuar por parte de la autoridad monetaria.

El contenido del trabajo se presenta de manera cronológica en dos partes: antes y después de 1982. En la primera parte, se estudia la evolución del BU en los años setenta y los cambios acaecidos en su actividad y estrategia. Se diferencian tres subperiodos (1970-74, 1975-78 y 1979-81) de acuerdo con criterios de coyuntura económica así como de cambios en la regulación bancaria y en la alta dirección del BU. El propósito es mostrar cómo respondieron los gestores del Urquijo a los cambios regulatorios y a los desafíos que le planteó la crisis industrial, tratando de conocer los efectos que todo ello pudo tener en sus cuentas. En la segunda, se muestra el proceso de intervención ejecutado por el BHA y se analizan las medidas de saneamiento que se aplicaron y sus resultados. Finalmente, unas conclusiones recapitulan las principales claves interpretativas de la crisis del BU en el contexto de la crisis bancaria del periodo analizado.

Las fuentes utilizadas son básicamente las memorias anuales tanto del BU como de su sucesor, el BUU. Se trata de documentos que proporcionan abundante información sobre todos los aspectos de la actividad de estas entidades, aunque, en tanto que elaboradas por sus gestores, cabe pensar que esta información se presenta de una manera insuficiente, a veces, y expresamente orientada a justificar su actuación en la

⁶ Tortella y García Ruiz (1999), p. 383.

mayoría de las ocasiones, sobre todo cuando ésta es polémica. Estas limitaciones han podido ser parcialmente subsanadas con la utilización de las actas de las juntas generales de accionistas –fundamentalmente las del Urquijo—, en las que es posible encontrar más matices interpretativos, sobre todo cuando en ellas intervenía más de un directivo o tomaba la palabra algún accionista crítico con la gestión. Adicionalmente, hemos podido contar con los testimonios de algunos directivos, en particular, de quien fue un hombre clave en la intervención del BU en 1982-1983 y su posterior fusión con Bankuni3n. Por 3ltimo, la utilizaci3n de los informes de auditoría del BUU entre 1985 y 1988 ha hecho posible un conocimiento bastante detallado del proceso de saneamiento y venta de esta entidad.

I. El Banco Urquijo entre 1970 y 1981.

I.1. Apogeo y crisis interna de un gran banco industrial, 1970-1974.

Los cinco a3os que se consideran en este apartado representan la parte final de un largo ciclo de crecimiento del BU, cuyo inicio se puede situar en 1960, tras el Plan de Estabilizaci3n, y que coincide con el periodo de expansi3n de la economía espa3ola com3nmente conocido como “Desarrollismo”. Como banco industrial con una dilatada trayectoria, el BU creci3 impulsado, b3sicamente, por el aumento de la demanda de fondos y servicios financieros de un n3mero creciente de empresas participadas, beneficiarias muchas de ellas –especialmente las m3s grandes— de los incentivos y ventajas que proporcionaron los Planes de Desarrollo, y por la regulaci3n de los bancos industriales (especializaci3n bancaria) que estableci3 la Ley de Ordenaci3n del Cr3dito y la Banca de 14 de abril de 1962 y las disposiciones posteriores que la desarrollaron.⁷

Como se observa en el Cuadro 1, el crecimiento de las principales partidas del balance del BU durante los primeros a3os setenta fue extraordinario. El activo aument3 en t3rminos reales a tasas medias anuales cercanas al 12%, pero casi todas las dem3s r3bricas, excepto dos (efectos y fondos p3blicos), lo hicieron por encima, incluidos tambi3n los beneficios netos. Las dos principales r3bricas del pasivo, los recursos propios y los ajenos, crecieron por encima de la referida media, especialmente los

⁷ Véase Puig y Torres (2011), epígrafe 4. En este trabajo (Ap3ndice 3) puede verse una relaci3n sectorializada del conjunto de empresas participadas en 1974. Un an3lisis del contenido y aplicaci3n de esta legislaci3n, en Mart3nez Corti3a (1971).

segundos.⁸ Dentro de los recursos propios, la partida que más se incrementó fue el capital, debido tanto a la política de ampliaciones adoptada⁹ como a la estrategia seguida con la emisión de bonos de caja, un activo financiero de renta fija emitido a un plazo no inferior a dos años, que la Ley de 1962 puso en manos de los bancos industriales para su financiación con la ventaja de estar exentos de coeficientes obligatorios. El BU comenzó a realizar emisiones de bonos de caja en 1963 y desde 1965 casi todas fueron convertibles en acciones de la entidad.¹⁰ Esto le permitió acrecentar el capital y, sobre todo, las reservas al destinarse a ellas el importe de las cada vez más altas primas de emisión de unos títulos muy demandados tanto por residentes como no residentes. Una de las implicaciones que tuvo el aumento del capital es que también creció de manera extraordinaria el número de accionistas, desdibujando el perfil tradicional de entidad familiar y de pocos accionistas. Al inicio de 1970, el número de accionistas era de 7.322, mientras que al finalizar 1974 la cifra ya había subido hasta los 39.372, es decir, se había más que quintuplicado.¹¹

**Cuadro 1. Principales partidas del balance del BU, 1970-1974.
(Millones de pesetas de 1995)**

Partidas	1970	1974	Variación (%)
Recursos propios:			
1. Capital	20.273,9	38.515,9	90,0
2. Reservas	66.253,8	93.527,7	41,2
TOTAL	86.527,7	132.043,6	52,6
Recursos ajenos (*)	291.939,7	487.209,9	66,9
Otros recursos (**)	126.355,4	211.632,8	67,5
Activos rentables:			
1. Créditos	85.413,2	308.822,5	261,5
2. Efectos	213.900,8	200.615,6	- 6,2
3. Valores	66.396,7	101.519,0	52,9
4. Fondos públicos	15.314,0	11.620,4	- 24,1
Deudores por aceptaciones, avales y créditos documentarios	110.054,3	117.846,2	7,1
ACTIVO (***)	633.698,9	936.224,2	47,7
Beneficios netos (1)	12.135,7	18.775,5	54,7
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(14 %)	(14,2 %)	

⁸ El mayor crecimiento de los recursos ajenos hizo que la relación recursos propios/ajenos se debilitase, pasando del 30% en 1970 al 27% en 1974. Mejoró, en cambio, la relación recursos propios/activo: 13,6 y 14,1%, respectivamente.

⁹ La práctica del BU en cuanto a las ampliaciones de capital fue realizarlas a la par con cargo a los accionistas. Muy excepcionalmente las hizo liberadas para estos y con cargo a reservas. Para facilitar la participación del mayor número de accionistas en ellas, los gestores del BU las vincularon en cuantía al importe del reparto de dividendos. El prestigio y los resultados de la entidad fueron reclamos suficientes para que los accionistas se sintiesen involucrados. No obstante, el malestar en un sector de los mismos afloró al menos en la Junta General de Accionistas del ejercicio de 1974 (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 153).

¹⁰ Véanse las emisiones realizadas hasta 1974 en Puig y Torres (2011), p. 25.

¹¹ *Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, pp. 36 y 147.

Beneficios netos (2)	8.825,6	14.635,5	65,8
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(10,2 %)	(11,1 %)	

Fuente: Elaboración propia con las Memorias del BU. El deflactor del PIB empleado, en Carreras, Prados y Rosés (2005), p. 1.361.

(*) Depósitos a la vista, de ahorro, a plazo, en moneda extranjera y bonos de caja.

(**) Bancos, Cajas, Banco de España y redescuentos (recursos monetarios).

(***) Excluidos depósitos de valores y cuentas de orden.

(1) Antes de impuestos y provisiones. (2) Después de impuestos y provisiones.

Por lo que se refiere a los recursos ajenos, lo más destacable, aparte de su fuerte crecimiento, es el cambio en la composición de los mismos en detrimento de los recursos más líquidos (depósitos a la vista), que representaban casi la mitad de todos los recursos ajenos en 1970 frente a poco más de un tercio en 1974, y en beneficio de los menos líquidos, en especial de los depósitos a plazo a dos o más años (certificados de depósito, sobre todo), cuya participación en el total creció hasta suponer casi el 40%. Mucho menos importantes, pero también en crecimiento —exponente de los primeros pasos del BU en la internacionalización de su actividad— eran los acreedores en moneda extranjera, que apenas representaban el 5% del total en 1974.¹²

El crecimiento de los recursos propios y ajenos y el cambio en la composición de estos a favor de fondos exigibles a mayores plazos guarda relación con los cambios que se observan en los empleos (activos rentables), donde la cartera de valores creció por encima de lo que lo hizo el activo, y los créditos registraron una expansión espectacular. Siendo ambos —cartera y créditos— los dos instrumentos principales en manos del BU como banco industrial, puede decirse que estos años marcan el apogeo de la entidad en esta faceta, sobre todo, por el volumen de recursos crediticios que proporcionó a sus empresas, en particular a las de cabecera y las de mayor tamaño, inmersas en procesos de fusiones y reestructuración, de modernización de los procesos de organización y gestión internas, y de inserción en los flujos de comercio exterior a través de exportaciones.¹³ El reverso de esta situación era el mayor endeudamiento de estas empresas y los problemas que ello podría acarrear (concentración del riesgo) al Urquijo en el caso de un cambio de coyuntura económica, como ocurrió a partir de 1975. Por lo demás, la inversión en fondos públicos se contrajo y lo mismo ocurrió, aunque más débilmente, con la cartera de efectos debido en parte a la supresión por el

¹² Memoria del BU del ejercicio de 1974.

¹³ Las directrices de la política industrial del BU en estos años fueron: “el apoyo financiero y ayuda en la gestión de las Sociedades en que participamos para conseguir su consolidación y crecimiento, y, en su caso, el asesoramiento y promoción de operaciones de integración industrial para mejorar su estructura” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 161).

Banco de España del redescuento automático en 1971 (Ley de Crédito Oficial).¹⁴ Más significativo incluso que esta contracción de la cartera de efectos fue la pérdida de peso que experimentó en el conjunto de los activos rentables, pasando de representar más de la mitad de ellos en 1970 a menos de un tercio en 1974 (Cuadro 1).

La cartera de valores (acciones y obligaciones de empresas) siguió siendo un instrumento de control en las firmas donde el BU mantenía una dilatada presencia y de promoción de nuevas sociedades. En estas, contando casi siempre con una actuación complementaria de su socio (el BHA), el BU tendió a suscribir participaciones minoritarias, con frecuencia por debajo del 10% del capital de las mismas. La parte de la cartera compuesta por títulos no cotizados en Bolsa creció y aumentó su peso relativo en estos años.¹⁵ Por otro lado, como se observa en el Cuadro 2, la cartera¹⁶ mostraba una elevada diversificación sectorial e importantes cambios en su composición, pero también una concentración que no debe pasarse por alto. En 1970, los cinco primeros sectores representaban el 53,9% del total de la cartera, mientras que en 1974 suponían el 55,4%. Más específicamente, los tres sectores con más peso suponían el 37,5% y el 40,7%, respectivamente, es decir, que hubo en estos años una tendencia a una mayor concentración de los recursos invertidos en la cartera de valores. Perdieron peso, aunque siguieron siendo importantes, el sector energético, la construcción y las inmobiliarias, y se debilitó ostensiblemente la participación relativa en la industria del automóvil. Por el contrario, la industria química y la inversión mobiliaria avanzaron con inusitado vigor hasta erigirse en los más importantes. El primer caso se explica, en gran parte, por el crecimiento del grupo de Explosivos Río Tinto (ERT), pero el segundo merece algún comentario añadido para entender mejor la expansión de la actividad financiera (no bancaria) del BU.

Cuadro 2. Distribución sectorial de la cartera de valores industriales del BU, 1970-1974 (%)

Sectores	1970	1974
Industrias del automóvil	14,5	3,4
Electricidad y gas (*)	12,9	11
Cemento y construcción	10,1	8,1

¹⁴ Aríztegui (1990), p. 311, donde se puede ver esta y otras medidas (como la creación de un coeficiente de caja en 1970) en el contexto de la definición del modelo de política monetaria que imperó en los años setenta.

¹⁵ En 1974 representaba el 47% frente al 51% de los valores cotizados (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 189).

¹⁶ Por regla general, la costumbre del BU fue valorar su cartera a precio de coste (adquisición) y en los títulos cotizados en Bolsa, que presentaban bajas cotizaciones al cierre de cada ejercicio, por el valor de estas (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 40).

Industria química	9,2	16,3
Inmobiliarias	7,2	6,6
Sociedades de inversión mobiliaria	6,9	13,4
Siderurgia y metalurgia transformadora	6,6	3,9
Bancos y seguros	4,9	6,2
Papel y fibras sintéticas	4,9	1,8
Minería	4,7	4,3
Industria farmacéutica	4,7	0,5
Alimentación y Agrícolas	3,4	2,9
Valores extranjeros	2,4	5,3
Monopolios del Estado	2,3	2,5
Ingeniería, Estudios y Financieras (**)	2,2	
Comerciales y Distribución	1,7	3,3
Varios	0,8	2
Transporte	0,6	4,8
Cuero y caucho		2,4
Hogar y oficina		1,3
TOTAL	100	100

Fuente: Memorias del BU de los ejercicios de 1970 y 1974.

(*) Incluye maquinaria eléctrica.

(**) “Financieras” está agrupada en “Bancos y seguros” en 1974.

NOTA: Se ha tratado de homogeneizar en lo posible la identidad de los sectores en ambos años, puesto que en la fuente utilizada no se corresponden con exactitud en todos los casos.

Desde los años cuarenta en que fundó su primera sociedad de cartera (Industria y Navegación), el BU fue aumentando el número de estas entidades a medida que la legislación lo hizo posible. Esta actividad se incrementó considerablemente en los años sesenta¹⁷, durante los cuales la entidad madrileña creó, entre otras, dos sociedades gestoras de fondos de inversión, Gesfondo (1965) y Gestinver (1966), que en 1974 gestionaban siete fondos (Nuvofondo, Rentfondo, Profondo, Plusfondo, Inespa, Inrenta e Inverfondo) y un volumen de recursos equivalente al 30% del total de los gestionados por los fondos de inversión existentes en España. Para entonces, dos nuevas firmas, Geseco y Servicios Financieros, habían sido constituidas para operar en el mercado de capitales mediante la creación de nueve sociedades de inversión mobiliaria, y contaban con una red comercial extendida por casi toda España, compuesta por 23 delegaciones y oficinas propias, a través de la que colocaban activos financieros.¹⁸

La existencia de estas filiales financieras le permitió al BU elevar su control sobre las empresas participadas gracias a las amplias carteras de valores que gestionaban. Pero lo que interesa destacar, sobre todo, es que representaban un segmento de actividad fuera del balance del banco¹⁹ y en crecimiento, muestra evidente

¹⁷ Véase Puig y Torres (2011), pp. 26-27.

¹⁸ Memorias del BU de los ejercicios de 1974 y 1975.

¹⁹ Pero operativamente funcionando de forma muy estrecha con los departamentos correspondientes del banco en el marco de una misma estrategia general, lo que hacía difícil segregar su actividad de la de

de un proceso de diversificación (desintermediación bancaria), más allá de su condición de banco industrial, que se completaba con la prestación de otros servicios financieros: operaciones bursátiles, asesoramiento y gestión de inversiones (carteras de particulares e institucionales), financiación del comercio exterior, dirección de operaciones sindicadas de crédito y de emisiones de bonos, y arbitraje en los mercados internacionales de divisas y capitales, entre otras.

Todo esto fue posible por la disponibilidad de un personal cada vez más profesionalizado²⁰ y de un prestigioso y eficaz Servicio de Estudios –con sedes en Madrid, Barcelona y Sevilla—, pero también por las estrechas relaciones del BU con bancos extranjeros (Credit Suisse, Paribas, Henry Schroder, entre otros) y por su decidida proyección internacional, primero en Latinoamérica, para apoyar el comercio y la inversión de sus empresas en la región, y luego en Europa y los Estados Unidos. Así, en 1968 había entrado en el capital del Banco Continental de la República Argentina y del Banco de Bogotá (Colombia); en 1972 constituyó en Suiza, con el Credit Suisse, la Sociedad Urquijo Finanz AG; en 1973 fundó en solitario en Londres el Banco Urquijo Limited, que recibió la autorización del Banco de Inglaterra para operar como *merchant bank*; y en 1974 abrió en Nueva York una agencia, la primera de un banco español autorizada a realizar operaciones bancarias en los Estados Unidos.

Paralelamente a esta expansión del negocio y del banco en todos los órdenes, los responsables del Urquijo tuvieron que resolver en los primeros años setenta tres problemas estrechamente relacionados entre sí: 1) la renovación de la alta dirección, 2) la continuidad de la alianza existente con el BHA desde 1944, y 3) la definición de la estrategia del BU ante los cambios que tuvieron lugar en la regulación bancaria en esos años.²¹ No nos detenemos en la explicación de este complejo asunto, pues lo hemos tratado en otro lugar.²² Nos limitamos a señalar que la respuesta a estas cuestiones

dichos departamentos. En la documentación manejada no hay ningún indicio de que estas dos actividades se hayan contabilizado de manera consolidada.

²⁰ De los 1.517 empleados que formaban parte de la plantilla nacional del BU en 1974, casi una cuarta parte tenían algún tipo de responsabilidad directiva y su formación era también elevada. En concreto, en 1977, el 35% de la plantilla nacional había realizado o estaba realizando estudios superiores (Memoria del BU del ejercicio de 1977, p. 25).

²¹ La Ley de Crédito Oficial de 19 de junio de 1971 confirmó la tendencia hacia la desespecialización bancaria, entre otras cosas, con la autorización a los bancos industriales a abrir hasta un total de 6 sucursales; y los Decretos y Órdenes Ministeriales de 9 de agosto de 1974 la consagraron al eliminar estas restricciones a la creación de sucursales así como los privilegios de los bancos industriales respecto a estar exentos de los coeficientes obligatorios. Esta normativa liberalizó también los tipos de interés de las operaciones activas y pasivas a más de dos años, introduciendo mayor competencia en el sector (Cuervo, 1988, pp. 40-41; y Ariztegui, 1990, p. 316).

²² Puig y Torres (2008), pp. 203-219; y más brevemente en Puig y Torres (2011), pp. 33-35.

provocó tensiones internas entre los responsables del BU y puso en evidencia las diferencias existentes entre quienes apostaban por la continuidad de la estrategia de banco industrial, adaptándose a las nuevas circunstancias del mayor tamaño de las empresas participadas y de la creciente dimensión internacional de muchas de ellas,²³ y quienes consideraban que el BU debía ir diluyendo su especialización industrial a cambio de orientarse hacia un modelo de banco de inversión (banca al por mayor) con sólida presencia en los mercados internacionales de capital.

La primera opción la defendió Lladó, el consejero delegado que había definido el modelo de banco industrial que el Urquijo adoptó en la postguerra y que dirigió durante tres décadas hasta convertirlo en el primer banco industrial privado del país. Lladó apostó por resolver al mismo tiempo el cambio generacional en la cúpula de la entidad con el reforzamiento de la alianza con el BHA para asegurar la renovada estrategia de banco industrial que defendía. Pero ninguna de las dos cosas salió como esperaba. En el primer caso, porque su hijo Juan Lladó Fernández-Urrutia, que había desarrollado una brillante carrera en el BU, salió de la entidad sin posibilidad de alcanzar los más altos puestos directivos. Y en el segundo, porque el acuerdo con el BHA (Acuerdo General de 1973) significó un compromiso de mínimos, por decirlo así, que no hacía sino dar continuidad a las relaciones existentes entre ambas entidades, y quedaba muy lejos del objetivo de un mayor compromiso entre ambas y, desde luego, de una eventual fusión, opción que también se barajó.²⁴ Lladó cesó como consejero delegado y pasó a ser presidente del BU, sustituyendo en el puesto al marqués de Bolarque, y la dirección general la ocupó Jaime Carvajal Urquijo, perteneciente a la quinta generación de la familia fundadora. Tanto por su formación en bancos de inversión americanos (First National Bank, Lehman Brothers) como por la experiencia que había adquirido trabajando en el BU en las actividades más específicamente financieras, Carvajal era partidario de convertirlo en un banco de inversión parecido a los citados²⁵. De esta manera, entre 1975 y 1978 hubo una especie de cohabitación entre los dos principales responsables del BU, que debe tenerse en cuenta para comprender lo que ocurrió en el periodo que analizamos a continuación.

²³ En el BU se tuvo muy presente desde los años sesenta la necesidad de adaptar la estructura empresarial española a la inexorable entrada en la Comunidad Económica Europea.

²⁴ Lladó defendía la fusión, pues pensaba que la supervivencia del Urquijo como banco industrial y de negocios pasaba por estar dentro de un gran banco comercial (Entrevista con Juan Lladó Fernández-Urrutia, Madrid, 13 de febrero de 2012).

²⁵ Muchos años después, Carvajal reconoció “el agotamiento del modelo de Banca industrial” como uno de los rasgos claves del periodo en el que estuvo al frente del BU (Puig y Torres, 2008, p. 10).

Cuadro 3. Miembros del consejo de administración del BU en 1970 y 1974

1970	1974
Felipe Cubas Urquijo (Pr. Ho.)	Luis Urquijo Landecho (Pr. Ho.)
Luis Urquijo Landecho (Pr.)	Juan Lladó (Pr.)
Pedro Pascual de Gandarias Urquijo (Vp)	Pedro Pascual de Gandarias Urquijo (Vp)
Juan Lladó (CD)	Pedro Gamero del Castillo (Vp) (*)
Pedro Gamero del Castillo (V) (*)	Luis Usera (V) (*)
Pablo Díez Fernández (V)	Eduardo Aznar Coste (V)
Javier Benjumea (V)	Francisco Urquijo de Federico (V)
José Antonio Domínguez Salazar (V)	Antonio Basagoiti Amézaga (V) (*)
José Ignacio Cangas Herrero (V)	Javier Benjumea (V)
Luis Usera (V) (*)	Pedro Durán Farell (V)
Jesús Rodríguez-Salmones (V) (*)	José Ignacio Cangas Herrero (V)
Eduardo Aznar Coste (V)	José Antonio Domínguez Salazar (V)
Pedro Durán Farell (V)	Emilio Gómez Orbaneja (V)
José Cabrera Felipe (V)	Luis Arcos Carvajal (V)
Francisco Urquijo de Federico (V)	Manuel Aznar Zubigaray (V)
Antonio Basagoiti Amézaga (V) (*)	José Antonio Vicens Gómez-Tortosa (V)
Emilio Gómez Orbaneja (V y DG)	Julio Hernández Rubio (V)
José Antonio Muñoz Rojas (S)	Alberto Oliart (V) (*)
	Manuel de la Sierra, marqués de Urquijo (V)
	Leopoldo Calvo-Sotelo (V)
	Juan Antonio Ollero de la Rosa (V) (*)
	José Antonio Muñoz Rojas (S)

Fuente: Puig y Torres (2008)

(*) Representantes del BHA.

I.2. El impacto de la primera crisis industrial, 1975-1978.

La economía española comenzó a desacelerar claramente su crecimiento en 1974 y al año siguiente prácticamente se estancó. Tras una cierta recuperación en 1976 y 1977, la desaceleración volvió entre 1978 y 1981 con leves tasas negativas de crecimiento en 1979 y 1981. El comportamiento de la industria siguió esta misma pauta pero con peores resultados. El crecimiento de la producción industrial se desaceleró fuertemente en 1974 y al año siguiente ya fue negativo. Se recuperó débilmente en 1976 y 1977, pero a partir de 1978 una nueva desaceleración lo llevó otra vez a tasas negativas durante los cuatro años siguientes, hasta 1982. Es decir, el impacto más fuerte y más prolongado de la crisis tuvo lugar entre 1978 y 1982 tanto en el conjunto de la economía como, sobre todo, en el sector industrial.²⁶

La primera fase de la crisis (1975-1978), que ahora analizamos, afectó al BU de dos maneras fundamentalmente. Una, por el impacto de la crisis industrial en las empresas participadas, lo que tuvo consecuencias en la demanda de crédito de estas, en

²⁶ Vázquez (1990), pp. 84-87.

la amortización del crédito que mantenían vivo, en la tesorería que tenían depositada en la entidad bancaria y, en definitiva, en la erosión que sufrieron sus fondos propios; además, se redujo el rendimiento de la cartera de valores del BU, cuyos títulos se depreciaron, sobre todo los cotizados en Bolsa. Y otra, porque la política monetaria restrictiva que aplicó el Banco de España para combatir la elevada inflación originó fuertes tensiones de liquidez y elevó los tipos de interés, encareciendo el acceso de la banca a la financiación. En la misma línea, el establecimiento de coeficientes obligatorios (de caja, inversión y fondos públicos) a los bancos industriales en 1974 acrecentó estas restricciones al no poder disponer libremente de una parte de sus recursos, y la liberalización de los tipos de interés en 1977 aumentó la competencia por la captación de fondos. Por último, la estrategia generalizada de aumento de sucursales (y de plantillas), en la que también participó el BU,²⁷ elevó los gastos operativos —ya de por sí crecientes por la alta inflación—, contrayendo los márgenes bancarios y, consecuentemente, los beneficios.

Los datos del Cuadro 4 muestran los efectos de la primera fase de la crisis en las cuentas del BU. En un periodo de elevada inflación, el activo siguió creciendo, en pesetas constantes, a una tasa media anual superior al 5%. Pero la desigual evolución de las principales partidas del balance permite entender algo mejor cómo fue ese impacto. Destaca, para empezar, la contracción —siempre en términos reales— que experimentaron los recursos propios, debida fundamentalmente a la evolución de las reservas y no al capital, que creció ligeramente. La razón de esto es doble. Por una parte, el BU hizo varias ampliaciones de capital en estos años, pero las dos primeras (ejercicios de 1975 y 1976) fueron libres para los accionistas y con cargo a las reservas. Seguramente se trató de compensarlos, ya que llevaban un tiempo pidiendo este tipo de ventajas, y de responder a la competencia que hacían otros bancos con esta clase de ampliaciones, pero el efecto negativo en las reservas fue evidente.²⁸ Por otra, el BU

²⁷ De las 6 sucursales que tenía al acabar 1974 el BU pasó a disponer de 23 en territorio nacional en 1978. La plantilla nacional aumentó en este tiempo de los 1.517 a los 1.967 empleados (Memorias del BU de los ejercicios de 1974 y 1978).

²⁸ En concreto, las dos ampliaciones de capital se hicieron con cargo a la prima de emisión de las acciones. La segunda, más comprometida que la primera por el deterioro que mostraba entonces la economía, mereció esta justificación por parte de Lladó: “el año es malo y difícil, [pero] las reservas están para estas ocasiones (...), son una ayuda para atravesar el momento difícil que es hoy la economía española y nos adelantamos con buen ánimo, con espíritu alegre, o, por lo menos, con el espíritu tranquilo ante los grandes acontecimientos que nos esperan” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, pp. 180-181, y *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 5). Por otra parte, después de estas dos ampliaciones se llegó a los 48.243 accionistas, el límite máximo alcanzado por el BU. En los años siguientes, esta cifra se redujo ligeramente (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 199).

encontró crecientes dificultades para hacer emisiones de bonos de caja, tanto simples como convertibles, entre otras razones por la fuerte competencia que hacían los restantes bancos industriales.²⁹ Solo hizo una, en 1978, y fue de bonos simples (no convertibles),³⁰ y apenas realizó conversiones de bonos emitidos antes de 1975. De esta manera, quedó prácticamente inutilizado un cauce de ampliación de las reservas, que hasta esa fecha había sido muy importante, como se señaló en el epígrafe anterior. Por lo demás, la garantía y solvencia del BU se debilitó, en especial la segunda: relación recursos propios/activo.³¹

**Cuadro 4. Principales partidas del balance del BU, 1974-1978.
(Millones de pesetas de 1995)**

Partidas	1974 (Pro memoria)	1978	Variación (%)
Recursos propios:			
1. Capital	38.515,9	39.044,7	1,4
2. Reservas	93.527,7	61.964,6	- 33,7
TOTAL	132.043,6	101.009,2	- 23,5
Recursos ajenos (*)	487.209,9	427.475,4	- 12,2
Otros recursos (**)	211.632,8	412.733,4	95
Activos rentables:			
1. Créditos	308.822,5	350.380,0	13,4
2. Efectos	200.615,6	158.064,8	- 21,2
3. Valores	101.519,0	90.988,7	- 10,4
4. Fondos públicos	11.620,4	29.862,3	157
Deudores por aceptaciones, avales y créditos documentarios	117.846,2	155.376,0	31,8
ACTIVO (***)	936.224,2	1.141.218,2	21,9
Beneficios netos (1)	18.775,5	7.683,2	- 59,1
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(14,2 %)	(7,6%)	
Beneficios netos (2)	14.635,5	6.044,7	- 58,7
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(11,1 %)	(6%)	

Fuente y notas: Véase Cuadro 1.

También se redujeron los recursos ajenos, si bien en una proporción menor que los propios. De nuevo, la mayor competencia en la captación de los mismos aparece como una causa sobresaliente de esto, aparte de lo ya dicho sobre las emisiones de bonos de caja y de la reducción de la tesorería de las empresas, que eran los principales clientes del BU en cuanto a recursos a la vista.³² En consecuencia, a lo largo de estos cuatro años varió la composición de esta rúbrica del balance a favor de las imposiciones

²⁹ Otro problema no menor era que una normativa fiscal de abril de 1975 (impuesto a las rentas del capital) gravó con el 15% los intereses de estos bonos (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 174).

³⁰ Memoria del BU del ejercicio de 1978, p. 9.

³¹ Se redujo hasta el 9% en 1978 (14% en 1974). Más débil fue la caída de la relación recursos propios/ajenos: 23,6% en 1978 (27% en 1974).

³² Memorias del BU de los ejercicios de 1976 y 1978.

a plazo (de mayor rentabilidad) y en detrimento de las cuentas corrientes a la vista, acentuando así una tendencia ya observada en los primeros años setenta. Creció, asimismo, el peso de los acreedores en moneda extranjera, una muestra de la mayor actividad internacional del BU.³³ Este trasvase de recursos ajenos hacia los menos líquidos obligó al BU —y al resto de entidades bancarias— a resolver sus necesidades de liquidez apelando al incipiente mercado interbancario, en el que la entidad madrileña mantuvo una posición neta tomadora de fondos, a los depósitos de las entidades de ahorro y a los instrumentos que utilizó el Banco de España para regular la liquidez del sistema bancario.³⁴ El uso de estos recursos monetarios fue espectacular, pues casi se duplicaron durante los cuatro años considerados, llegando a aproximarse, en volumen absoluto, a los recursos ajenos en 1978 (Cuadro 4).

La primera fase de la crisis tuvo, asimismo, consecuencias en los empleos (activos rentables), destacando de forma especial la evolución opuesta que experimentaron los créditos (aumento) y la cartera de valores (reducción). Lo analizamos a continuación, aunque antes conviene reparar en el gran aumento de la inversión en fondos públicos, motivada por la aplicación efectiva a los bancos industriales del correspondiente coeficiente obligatorio (normativa de 1974), un asunto que molestó especialmente a los responsables del BU por los importantes fondos que quedaban así inmovilizados, y que les llevó muy pronto a pedir su supresión.³⁵

El crecimiento del volumen de créditos responde básicamente a la estrecha vinculación del BU con sus empresas y clientes —en realidad, se trata de una fuerte dependencia financiera de estas con el banco— hasta el punto, como señalaba Lladó, de no poder negarles el crédito.³⁶ Las empresas, sobre todo las de cabecera, necesitaron créditos para financiar su capital circulante (aumento de stocks, cuentas de clientes) y

³³ Las imposiciones a plazo representaban más de la mitad de los recursos ajenos en 1978 (el 40% en 1974), mientras que las cuentas corrientes a la vista se desplomaron hasta el 22% (un tercio en 1974). Los acreedores en moneda extranjera aportaban el 8,5% del total (algo menos del 5% en 1974). (Memoria del BU del ejercicio de 1978, p. 37).

³⁴ Véase Aríztegui (1990), pp. 313-320. Otra vía de acceso a la liquidez que utilizó el BU (véase la Memoria del ejercicio de 1976) fue el mercado de eurodepósitos (depósitos en dólares o en otras divisas propiedad de residentes en países distintos al de la divisa en cuestión).

³⁵ Así se expresaba Lladó ante los accionistas del BU al comienzo de 1976 en un discurso muy crítico con la normativa de 1974 que eliminó la especialización bancaria: “Y también pedimos que se suprima esa otra norma que constituye un absurdo singular, el que a nosotros los Bancos industriales, que tenemos tan difícil la política de captación de recursos, se nos obligue luego a invertir en fondos públicos, inversión que va a financiar el mismo crédito que nosotros queríamos dar a nuestros clientes, a nuestras empresas y que se viene a dar por el camino del Estado” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, p. 182).

³⁶ En un año (1976) “de los más difíciles o por lo menos, el más ingrato de la economía española de los últimos años”, el BU no había desatendido “a la situación financiera de nuestras empresas y de nuestros clientes, ya que la intimidad que tenemos con nuestros clientes hace mucho más difícil la negativa o el regateo de los recursos” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 4).

mejorar su productividad en 1975 y 1976, y la política crediticia del Urquijo en estos años se orientó a consolidar ese capital con créditos a largo plazo, además de ampliar selectivamente la clientela al compás de su expansión territorial (aumento del número de sucursales). La escasez de dinero en 1977 hizo todavía más difícil esta política de apoyo a la clientela tradicional, y el BU tuvo que hacer un esfuerzo cada vez mayor en la selección de los riesgos de inversión –los nuevos y los ya existentes— “a causa del serio deterioro económico y financiero de numerosas empresas”.³⁷ Por primera vez, además, el Urquijo se vio en la necesidad de hacer provisiones por 930 millones de pesetas corrientes para el saneamiento de los activos bancarios (Fondo de previsión para fallidos),³⁸ circunstancia que se repitió en 1978 al dotar con algo más de 600 millones de pesetas un Fondo de autoseguros de créditos.³⁹ Por lo demás, una de las consecuencias que tuvo la carestía del crédito en pesetas en estos años fue el aumento de la financiación crediticia en divisas, más barata, de modo que ésta representaba una cuarta parte del total de la inversión crediticia del BU en 1978 frente a sólo el 6% en 1974.⁴⁰

La reducción de la cartera de valores, por su parte, contribuyó a debilitar la especialización del BU como banco industrial.⁴¹ Pero este proceso no se decantó hasta bien avanzada la crisis. Ya antes de su estallido, la entidad madrileña había reorientado su estrategia de cartera buscando cierta rotación de los títulos a favor de empresas de tamaño medio –más necesitadas que las grandes de asesoramiento y ayuda en la financiación— y de sectores dinámicos (nuevas fuentes de energía, servicios, bienes de consumo) para contrarrestar el peso que seguían teniendo las empresas de cabecera y las cotizadas en Bolsa.⁴² Aún así, la cartera mantuvo el grado de concentración sectorial

³⁷ Memoria del BU del ejercicio de 1977, p. 9.

³⁸ La cifra no representaba ni el 1% del importe total de los activos bancarios, pero era una señal inequívoca del deterioro de esta parte del balance (Memoria del BU del ejercicio de 1977, pp. 4 y 9). Es probable, aunque no lo hemos podido comprobar, que este Fondo fuese el continuador de otro (Fondo de previsión para inversiones) creado en 1975, al que el BU dotó con 150 y 175 millones de pesetas en los ejercicios de 1975 y 1976.

³⁹ Memoria del BU del ejercicio de 1978, p. 5. Los saneamientos realizados en 1978 se hicieron con arreglo a las directrices contenidas en la circular 157 del Banco de España, conocida como “La Pastoral”, que fue una de las más importantes de las que dictó la autoridad monetaria en los primeros años de la crisis bancaria (Véase Cuervo, 1988, p. 81).

⁴⁰ Memoria del BU del ejercicio de 1978, p. 37.

⁴¹ Si tenemos en cuenta la relación cartera/activo como un indicador del grado de especialización como banco industrial que tiene una entidad bancaria, el BU redujo esa especialización del 11% en 1974 al 8% en 1978.

⁴² Entre 1973 y 1975 se incorporaron a la cartera (compuesta por unas 250 participaciones) 46 sociedades y salieron de ella 34 (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1968-1977*, pp. 176 y 190-191). Por lo que se refiere a las empresas cotizadas, la caída de la Bolsa afectó drásticamente a los ingresos por plusvalías, especialmente en 1977 y 1978.

que tenía antes de la crisis,⁴³ y su crecimiento nominal entre 1975 y 1977 se basó en buena medida en la suscripción de ampliaciones de capital de las empresas más representativas del grupo, reproduciendo así el comportamiento del BU que hemos visto antes en la concesión de créditos.⁴⁴ La persistencia de la crisis y la caída de las cotizaciones bursátiles obligaron a realizar las primeras provisiones para el saneamiento de la cartera en 1977,⁴⁵ operación que tuvo su continuidad al año siguiente ya en el marco de las disposiciones contenidas en la circular 157 del Banco de España.⁴⁶ Ni que decir tiene que estas operaciones mermaron seriamente unos beneficios que tenían dificultades para crecer por encima de la inflación (Cuadro 4).

La diversificación, o más bien, la acentuación de esta estrategia, fue la respuesta de los responsables del BU ante el impacto de la crisis en su especialización industrial. En efecto, la entidad amplió el conjunto de actividades financieras, relacionadas con la desintermediación, que venía desarrollando desde los años sesenta, y profundizó en su internacionalización. Por lo que se refiere a lo primero, el Urquijo, además de intensificar la actividad de sus filiales en el mercado de capitales (sociedades y fondos de inversión) creó otras nuevas especializadas: Gestinco (1975), dedicada a la asesoría inmobiliaria; Corporación Española de Financiación (1976), orientada a la financiación de las ventas a plazo de bienes de equipo; ADASA (1977), especializada en asesoramiento fiscal; Urquijo Leasing (1977), creada para desarrollar esta modalidad de arrendamiento; y American Express España (1978), constituida a medias con la firma estadounidense para la gestión de la tarjeta del mismo nombre.

La internacionalización, por su parte, fue mucho más intensa en estos años, llegando a convertirse en uno de los bancos españoles de mayor actividad internacional.⁴⁷ El área internacional fue, sin duda, la más dinámica de la entidad. El BU

⁴³ Al finalizar 1977, los cinco sectores con más peso (energía, química, inmobiliario, auxiliar de construcción e inversión mobiliaria), es decir, prácticamente los mismos que en 1974, representaban el 55,6% de la cartera, un porcentaje similar al de este año (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 40).

⁴⁴ *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 2; y Memoria del BU del ejercicio de 1977, p. 12.

⁴⁵ La dotación fue de 1.200 millones de pesetas corrientes (el 5% del valor nominal de la cartera), pero el BU obtuvo beneficios fiscales por valor de casi la mitad, siendo ésta una de las razones que motivó la operación. Según el propio Lladó: “Las razones de esas reservas han sido para advertir a los accionistas que estamos preparados para cualquier contingencia, y, en segundo lugar, por la ventaja fiscal conseguida, del orden de 600 millones de pesetas” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 27; y Memoria del BU del ejercicio de 1977, pp. 4-6).

⁴⁶ En 1978 se destinaron 979 millones al saneamiento de la cartera de valores (Memoria del BU del ejercicio de 1978, pp. 5, 15 y 32).

⁴⁷ El 37% del balance del BU en 1978 era en moneda extranjera frente al 20% en 1975 (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 54). No se contabilizan, lógicamente, los fondos de sus filiales en el exterior.

no sólo amplió el volumen y el abanico de sus operaciones financieras internacionales, destacando los créditos en divisas para las empresas españolas, como se dijo antes, y la financiación de su comercio exterior, sino también extendió su presencia en el extranjero con nuevas sociedades filiales o con oficinas propias. Asentado previamente, como sabemos, en Londres, Zurich y Nueva York, los tres mercados financieros más importantes del mundo, en 1975 fundó en Montreal Urquijo Canadá Inc. por medio de su filial suiza (Urquijo Finanz), para trabajar en coordinación con la agencia de Nueva York; en 1976 abrió dos oficinas de representación, una en Francfort y otra en Teherán, y constituyó en Holanda la sociedad Urquijo International N.V. junto con un grupo de bancos europeos; en 1977 estableció una oficina en Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos) y su filial londinense (Urquijo Hispano Americano Ltd.)⁴⁸ otra en Hong Kong; y en 1978 se añadieron tres nuevas oficinas: en París, Islas Caimán (operando en contacto con la agencia de Nueva York) y Río de Janeiro.⁴⁹

Los cambios que se estaban produciendo en el seno del BU (organización, funcionamiento), debido a la crisis y a la estrategia de diversificación, y la mayor competencia a la que se enfrentaba tanto en España como en el exterior llevaron a Jaime Carvajal a solicitar, en 1977, los servicios de la consultora estadounidense McKinsey, especializada en dirección y estrategia. Ya el año anterior el BU reforzó sus sistemas de control interno, especialmente en los campos de la auditoría y del control de la gestión, a fin de contener los costes y mejorar la productividad. Pero, con el informe de la referida consultora en la mano, se acometió una profunda reorganización interna, que ponía al Urquijo en la senda de las organizaciones bancarias internacionales de sus mismas características y consolidaba la estrategia de diversificación e internacionalización impulsada por Carvajal.⁵⁰

El afianzamiento de éste al frente del BU y el paralelo debilitamiento de la bicefalia que caracterizó a la alta dirección en estos años tuvieron también su reflejo en las diferencias sobre el modelo de banco que debía ser el Urquijo. A pesar de los efectos de la crisis, Lladó siguió defendiendo la vocación y la trayectoria histórica de la entidad

⁴⁸ El acuerdo entre el BU y el BHA en 1976 propició la participación de los dos socios en esta entidad al 50%.

⁴⁹ Memorias del BU de los ejercicios de 1975, 1976, 1977 y 1978.

⁵⁰ La reorganización alumbró una estructura basada en dos tipos de direcciones: operativas (Industrial, Internacional, Financiera y Sucursales) y de apoyo (staff). Dentro de ellas había divisiones y departamentos centrales, y dentro de estos, servicios, secciones o unidades de responsabilidad (Memoria del BU del ejercicio de 1977, p. 26).

como banco industrial: “un banco por y para la industria”,⁵¹ mientras que Carvajal se mostró partidario de que la industrial fuese una de las varias áreas de negocio del BU, dentro de un modelo de banca universal, que, a su juicio, el Gobierno debía facilitar, sobre todo en una coyuntura de crisis, modificando algunas de las medidas adoptadas en 1974 que afectaban negativamente a los bancos industriales.⁵² La bicefalia acabó en octubre de 1978, cuando Lladó dimitió como presidente del BU. Continuó como presidente honorífico e incluso mantuvo su puesto de consejero hasta su fallecimiento en 1982, pero a partir de entonces Carvajal, que se convirtió en presidente (Cuadro 5), estuvo en condiciones de desarrollar su gestión con completa autonomía, para lo que eligió un equipo directivo de tres directores generales con hombres de su plena confianza, que ya venían trabajando con él desde su acceso a la dirección general en 1974: su primo Ignacio Urquijo Eulate, responsable del área industrial, Gregorio Marañón y Francisco Ruiz-Jarabo, que ocupó también la secretaría del consejo. Con las riendas del BU en sus manos, Carvajal no tardó en “definir la institución que queremos ser”: “nuestra entidad se propone desarrollar su vocación como banco de negocios al por mayor, ofreciendo servicios especializados a una clientela de nivel medio y alto, con especial dedicación a las actividades internacionales y a la intermediación en el mercado de capitales, introduciendo en el mercado español nuevas fórmulas de financiación y de inversión”.⁵³

Cuadro 5. Miembros del consejo de administración del BU en 1979.

Juan Lladó (Pr. Ho.)	
Jaime Carvajal Urquijo (Pr)	
Pedro Pascual de Gandarias Urquijo (Vp)	
Juan Antonio Ollero de la Rosa (Vp)	(*)
José Antonio Muñoz Rojas (Vp)	
Pedro Gamero del Castillo (V)	(*)
Luis Usera (V)	(*)
Eduardo Aznar Coste (V)	
Francisco Urquijo de Federico (V)	
Antonio Basagoiti Amézaga (V)	(*)

⁵¹ En una de sus últimas intervenciones ante los accionistas proclamó que: “soy amante de su personalidad [la del BU] y celoso de su independencia y queremos cumplir el mandato de sus fundadores de ser un Banco industrial, promotor de nuevas industrias, y también de ser un Banco con enorme proyección internacional” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 27-28).

⁵² Pedía, entre otras cosas, un tratamiento más favorable a los bonos de caja y la modificación del coeficiente obligatorio de fondos públicos (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 55-56).

⁵³ *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 81. De manera parecida, la Memoria del BU del ejercicio de 1979, p. 23, recogía lo siguiente: “El Banco Urquijo participa en el mercado financiero español con características singulares, derivadas de su definición estratégica como banco de negocios o ‘al por mayor’ (‘wholesale bank’ en la conocida terminología internacional) diversificado en sus servicios, internacional en su dimensión operativa y flexible en sus estructuras de personal y oficinas”.

Javier Benjumea (V)
Pedro Durán Farell (V)
José Ignacio Cangas Herrero (V)
José Antonio Domínguez Salazar (V)
Emilio Gómez Orbaneja (V)
Luis Arcos Carvajal (V)
José Antonio Vicens Gómez-Tortosa (V)
Julio Hernández Rubio (V)
Alberto Oliart (V) (*)
Manuel de la Sierra, marqués de Urquijo (V)
Leopoldo Calvo-Sotelo (V)
Ignacio Urquijo Eulate (V)
Alejandro Albert Solís (V) (*)
Jaime Urquijo Chacón (V)
Francisco Ruiz-Jarabo Ferrán (S)

Fuente: Memoria del BU del ejercicio de 1979.

(*) Representantes del BHA.

I.3. El impacto de la segunda fase de la crisis, 1979-1981.

Como se indicó al comienzo del epígrafe anterior, el impacto más fuerte y más prolongado de la crisis tuvo lugar entre 1978 y 1982 tanto en el conjunto de la economía española como, sobre todo, en el sector industrial (Cuadro 6). Ello significa que en estos años aumentaron las posibilidades de que continuase el deterioro patrimonial del BU, iniciado en los años precedentes, y el consiguiente debilitamiento de su nivel de solvencia. Los datos son contundentes al respecto. El coeficiente de garantía (relación recursos propios/ajenos) cayó del 23,6% (1978) al 14,6 (1981), y el de solvencia (recursos propios/activo) del 8,9% al 5,4 en el mismo intervalo de tiempo.⁵⁴

Cuadro 6. Tasa real de crecimiento acumulado del Valor Añadido, 1978-1981.

Rama industrial	1978-1981
Energía	3,7
Minerales metálicos y siderometalurgia	-1,8
Minerales y productos no metálicos	-2,7
Química	-3,0
Productos metálicos	0,4
Maquinaria	-3,6
Máquinas de oficina y otros	-0,9
Material eléctrico	-1,3
Material de transporte	-5,4
Alimentación	3,8
Textil, vestido y calzado	-4,3
Papel y derivados	-1,3

⁵⁴ Datos calculados a partir del Cuadro 7. Las Memorias del BU de los ejercicios de 1980 (p. 66) y de 1981 (p. 62) muestran la acelerada reducción de ambos coeficientes desde el cambio en la regulación de los bancos industriales (1974) y el impacto de la crisis (1975), a pesar de lo cual, los datos del BU seguían estando por encima de la media de la banca privada española, si bien tendían a confluir con los niveles de ésta.

Caucho y plásticos	-0,5
Madera y otras manufacturas	-1,8
TOTAL MANUFACTURAS	-1,5
TOTAL INDUSTRIA	-1,0

Fuente: Vázquez (1990), p. 94.

En efecto, uno de los aspectos a destacar en estos años es la evolución opuesta de los recursos propios y de los ajenos –reducción significativa en pesetas constantes de los primeros y aumento de los segundos— y el crecimiento del activo, que continuó la tendencia observada en el periodo anterior (Cuadros 4 y 7). Veamos las razones que pueden explicar esta evolución, que, por otra parte, no hacía sino aproximar el modelo bancario del BU al de los demás bancos no especializados, aunque su propósito era, como se ha dicho, el de convertirse en un banco al por mayor, distinto al de banco industrial que había predominado hasta entonces.

La evolución observada en los recursos propios obedece esencialmente a dos motivos: los saneamientos realizados y la baja cotización en Bolsa de las acciones del BU.⁵⁵ En el primer caso, las exigencias de saneamiento del balance (créditos y cartera, sobre todo) impuestas por el Banco de España desde 1978, redujeron la cuantía de los beneficios distribuibles, de manera que cada vez fue más pequeña la cantidad que pudo destinarse a reservas, pues se siguió repartiendo un dividendo bruto de entre el 15% (1979 y 1980) y el 17% del capital (1981).⁵⁶ En el segundo, la baja cotización de los títulos del Urquijo desincentivó las ampliaciones de capital: no se hizo ninguna desde que en diciembre de 1978 se materializó una liberada para los accionistas.⁵⁷ Tampoco las reservas pudieron aumentar por medio de la conversión de bonos de caja en acciones del BU –un procedimiento muy utilizado, como se dijo antes, hasta 1974—, pues la mayoría de las emisiones de estos activos que el BU realizó en estos años fue de bonos simples. Sólo hubo una de bonos convertibles (1981) pero tuvo muy poca repercusión en las reservas.

⁵⁵ Memoria del BU del ejercicio de 1980, p. 66.

⁵⁶ Desde enero de 1981, el Banco de España había establecido restricciones a la cuantía de los dividendos a repartir, además de reservarse la autorización para su reparto. Pese a ello, la presión de los accionistas y la baja cotización de las acciones fueron motivos suficientes para que el Urquijo elevase el dividendo en el ejercicio de 1981: “Cree el Consejo que el aumento del dividendo, mejor que la entrega de acciones, es la mejor vía para dar a conocer la positiva evolución del Banco”. La medida mejoró la cotización de las acciones, de manera que, esta plusvalía latente más el aumento del dividendo elevaron la rentabilidad para el accionista (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 88-89 y 97).

⁵⁷ En 1981, con el propósito tal vez de buscar mejores oportunidades para los títulos del BU, se realizó una operación mediante la cual se colocó en el mercado de Londres alrededor del 5% de su capital, aumentando así el número de accionistas extranjeros. La operación fue dirigida y asegurada por Lazard Brothers y Savory Milln (Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 63).

Los bonos de caja recuperaron el protagonismo de otros tiempos en la captación de recursos, justo lo contrario que había ocurrido entre 1974 y 1978. El motivo fue que dejaron de computarse en el cálculo de los coeficientes obligatorios (caja e inversión) desde 1979. No obstante, era una vía de obtención de recursos relativamente cara, por lo que no cabe atribuirles todo el aumento real que se observa en la rúbrica de recursos ajenos (Cuadro 7); también contribuyeron a ello las imposiciones a plazo de dos o más años, los de mayor rendimiento para sus titulares. Con todo, el mayor crecimiento de los recursos de clientes durante estos años correspondió a “Otros recursos”, donde están incluidos todos los captados en el mercado interbancario y, en general, en los mercados monetarios, es decir, recursos disponibles a plazos cortos (por debajo de un año normalmente), que fueron utilizados en buena medida para garantizar un nivel de liquidez suficiente en un escenario de políticas monetarias contractivas y tipos de interés nominal elevados. Lo novedoso al respecto es que una gran parte de estos recursos eran en moneda extranjera. Representaban, desde luego, el segmento más dinámico del negocio bancario del BU y el que más contribuyó a elevar, hasta el 45% en 1981, el peso de la actividad exterior en el balance de la entidad madrileña.⁵⁸ La diversificación geográfica en la captación de estos recursos siguió constituyendo un rasgo distintivo de su actuación, y a ello contribuyó la apertura de sucursales en nuevos países, en especial la de Singapur (1980), la primera oficina operativa de un banco español en el Sudeste Asiático.⁵⁹

**Cuadro 7. Principales partidas del balance del BU, 1978-1981.
(Millones de pesetas de 1995)**

Partidas	1978 (Pro memoria)	1981	Variación (%)
Recursos propios:			
1. Capital	39.044,7	27.234,7	- 30,2
2. Reservas	61.964,6	44.400,9	- 28,3
TOTAL	101.009,2	71.635,2	- 29,1
Recursos ajenos (*)	427.475,4	488.814,3	14,3
Otros recursos (**)	412.733,4	542.526,1	31,4
Activos rentables:			
1. Créditos	350.380,0	436.964,2	24,7
2. Efectos	158.064,8	104.690,5	- 33,7

⁵⁸ Memoria del BU del ejercicio de 1981. Tanto en 1980 como en 1981, más del 90% de esta clase de recursos eran en moneda extranjera. Por lo que se refiere a su colocación (preferencia por la liquidez), en 1981 más del 70% (57,5% en 1980 y 60% en 1979) estaban empleados en el mercado interbancario. Se trata de porcentajes calculados con datos de fin de año. Son algo más bajos si se calculan sobre magnitudes medias anuales (*Ibid.*, pp. 12-13 y 22).

⁵⁹ Memoria del BU del ejercicio de 1980, p. 8. En 1981 abrió una oficina de representación en México y fundó el Banco Urquijo de Chile, apostando así por dos regiones, Latinoamérica y Extremo Oriente, que mostraban un alto dinamismo económico (Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 8).

3. Valores	90.988,7	63.411,8	- 30,3
4. Fondos públicos	29.862,3	25.955,3	- 13,1
Deudores por aceptaciones, avales y créditos documentarios	155.376,0	130.025,2	- 16,3
ACTIVO (***)	1.141.218,2	1.332.180,6	16,7
Beneficios netos (1)	7.683,2	7.895,7	2,7
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(7,6%)	(11%)	
Beneficios netos (2)	6.044,7	6.916,7	14,4
Rentabilidad s/ Recursos Propios	(6%)	(9,6%)	

Fuente y notas: Véase Cuadro 1.

Por lo que se refiere a los empleos (activos rentables), los datos del Cuadro 7 son elocuentes respecto a que sólo el volumen de créditos creció por encima de la inflación. Teniendo en cuenta la importancia de la actividad del BU en moneda extranjera, los datos del Cuadro 8 muestran que los créditos en pesetas tuvieron un peso mayor que los efectuados en moneda extranjera (tanto a clientes y empresas españolas como a no residentes) y fueron los que crecieron más. El BU trató de concederlos a plazos más cortos (18 meses para los créditos en pesetas y un año para los nominados en moneda extranjera) y siguió esmerándose en el control y vigilancia de los riesgos,⁶⁰ aparte de equilibrar la diversificación geográfica de los mismos. En este sentido, merece la pena considerar la evolución por regiones del riesgo crediticio en moneda extranjera. Si en 1978 España (65%) y América (29%) concentraban la mayor parte de este riesgo, en 1981 se hallaba más repartido: América (40%), España (23%), Asia (16%) y Europa (12%).⁶¹

Cuadro 8. Créditos del BU en pesetas y en moneda extranjera, 1978-1981 (%)

Créditos	1978	1979	1980	1981
En pesetas	60	52,3	55,3	63
En moneda extranjera	40	47,7	44,7	37
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con las Memorias del BU.

Frente al crecimiento de los créditos, la evolución de la cartera de valores siguió siendo menguante. Si en 1978 ya había reducido su peso en el activo al 8%, en 1981 llegó a representar tan solo el 4,8%, una muestra elocuente de la pérdida acelerada de la especialización como banco industrial del BU. Esto no quiere decir que hubiese una

⁶⁰ Se dedicó atención especial a la limitación de riesgos por cliente, al seguimiento de los datos económicos de las empresas y a la vigilancia a través de auditorías (Memoria del BU del ejercicio de 1980, p. 40).

⁶¹ Memorias del BU de los ejercicios de 1979 y 1981, pp. 49 y 52, respectivamente.

estrategia expresa tendente a desprenderse de las participaciones que la componían.⁶² Ocurre, más bien, que su valor nominal no aumentaba mientras otras partidas del balance sí lo hacían. En estos años se observa cierta continuidad con los anteriores en cuanto a la rotación de los títulos en perjuicio de los cotizados en Bolsa y a favor de los no cotizados, de los correspondientes a firmas de sectores menos castigados por la crisis y también de empresas extranjeras. Además, los responsables del BU siguieron apostando por las firmas que afrontaban los retos del futuro —las que salían al exterior, las que se reconvertían para afrontar la competencia de la próxima incorporación a la CEE, o las que eran capaces de desarrollar tecnología propia— ante la expectativa de que el final de la crisis diera lugar a un escenario favorable para su recuperación y crecimiento.⁶³ Sin embargo, la persistencia y endurecimiento de la crisis industrial en 1980 y 1981 forzó la reducción del número de participaciones —16 en 1981—, incluida la que tenía en Galerías Preciados, vendida a Rumasa en una operación que tuvo importantes consecuencias, como se verá después.⁶⁴ Pero, sobre todo, quedó en el ambiente la percepción de un elevado riesgo de deterioro de la cartera de valores del BU —y también de su posición crediticia—, si la crisis continuaba o empeoraba, en particular si seguía afectando a sectores, como el de las industrias básicas (siderometalurgia, química, bienes de equipo) (Cuadro 6), en los que la presencia del Urquijo era muy superior al peso que tenían en el PIB.⁶⁵

Llegados a este punto cabe preguntarse por qué el BU aceptó en 1981 la realización de una auditoría a sus cuentas por una firma externa de prestigio internacional (Arthur Andersen). No tenemos constancia de que fuese sugerida o

⁶² En 1979 todavía contaba con participaciones en 212 empresas. En el 40% de ellas su participación superaba la mitad del capital, y en un porcentaje similar (42%) estaba por debajo de la cuarta parte del capital (Memoria del BU del ejercicio de 1979, p. 56). Esta distribución apenas varió en 1980 y 1981.

⁶³ Memorias del BU de los ejercicios de 1979 (pp. 54-57) y 1980 (p. 68). En 1979, el 66% del valor de la cartera correspondía a títulos no cotizados y el 25% a valores cotizados.

⁶⁴ De reestructuración “profunda” calificó Jaime Carvajal esta reducción de la cartera. En cuanto a la venta de Galerías —una participación minoritaria (un 6% directamente y un 15% indirectamente) pero que llevaba aparejado un elevado riesgo financiero por el volumen de crédito concedido—, “los acuerdos con Rumasa han permitido a cambio de la cancelación de los créditos en vigor, un patrimonio inmobiliario saneado” (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 94-95; *El País*, 16-09-1981; y Toboso, 2000, p. 350). Galerías Preciados es un ejemplo típico de cómo sus malos resultados, a consecuencia de la crisis y del encarecimiento de la financiación, contribuyeron a disparar su endeudamiento con el BU y cómo éste elevó de manera desorbitada su riesgo crediticio con la firma de grandes almacenes, de manera que en 1980 era acreedor de ésta por casi 10.000 millones de pesetas (Toboso, 2000, p. 349).

⁶⁵ En 1981, el 14% del valor de la cartera del BU se concentraba en las industrias básicas, cuando el peso de estas en el PIB era tan solo del 6%. Algo parecido ocurría en el sector de la construcción e industria auxiliar, afectado también por la crisis: pesaba el 14% en la cartera del Urquijo pero sólo el 7,5% en el PIB (Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 65). Por otro lado, la alta conflictividad laboral y el temor a sus consecuencias en la marcha de las empresas participadas fueron factores que también pesaron en la actuación de los gestores del BU en estos años.

impuesta por el Banco de España u otro organismo oficial,⁶⁶ por lo que lo más probable es que se tratase de una manera de demostrar públicamente la fortaleza de la entidad en una coyuntura de desconfianza y de aumento del número de bancos intervenidos.⁶⁷ La auditoría se hizo sobre el balance consolidado del BU y de sus sociedades filiales⁶⁸ a 30 de septiembre de 1981 y dio un resultado favorable “sin excepción de ningún tipo”, que Jaime Carvajal no dudó en presentar como un éxito ante los accionistas en cuanto pudo: “[la auditoría] certifica públicamente nuestro balance, cuya solidez se ha mantenido gracias a la política de prudencia iniciada, y siendo por ello uno de los pocos bancos españoles de primera fila que han obtenido y publicado un informe ‘limpio’ sobre su balance”.⁶⁹

Este resultado favorable no podía esconder el debilitamiento de la posición de solvencia del BU, a la que nos hemos referido anteriormente, que era debido, en parte, a las provisiones y saneamientos que la entidad había tenido que hacer desde 1977 de acuerdo con las directrices cada vez más exigentes que fue marcando el Banco de España y que la auditoría juzgaba adecuados. Como se ve en el Cuadro 9, entre este año y 1981 el BU empleó en este menester 13.337 millones de pesetas, la mayor parte de los cuales se destinaron a cubrir los créditos de morosos y la depreciación de la cartera de valores, que recibieron una proporción de recursos similar (el 46% del total en cada caso). La pregunta que cabe hacerse es: ¿era suficiente esta política de prudencia (término usado por el propio Carvajal)? A juzgar por los datos del Cuadro 9, no parece que fuese muy exigente, pues nunca representó un esfuerzo superior al 1% del activo. Además, si nos fijamos exclusivamente en los créditos, se ve que, con una tasa de morosidad crediticia de alrededor del 4% entre 1979 y 1981, la tasa de cobertura de la misma por parte del Fondo de Provisión sólo alcanzaba el 31% en 1979, el 41% en 1980 y el 55% en 1981.⁷⁰

⁶⁶ El Fondo de Garantía de Depósitos, creado en 1977, recibió en 1980 competencias para, entre otras cosas, realizar auditorías contables a los bancos que hubiese intervenido (Cuervo, 1988, pp. 106-107), pero este no era el caso del Urquijo.

⁶⁷ Cuervo (1988), p. 116.

⁶⁸ El criterio de consolidación consistió en considerar como filiales del banco las sociedades participadas directa o indirectamente por él en más de un 50% “y que se dedican a servicios de inversión mobiliaria o actividades financieras” (Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 7).

⁶⁹ *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 95.

⁷⁰ Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 31.

**Cuadro 9. Amortizaciones y saneamientos efectuados por el BU, 1977-1981
(Millones de pesetas corrientes)**

	1977	1978	1979	1980	1981	TOTAL
Amortización activo inmovilizado	125,3	114,7	157,2	218,6	437,2	1.053
Dotaciones al Fondo de Provisión para créditos de dudoso cobro	922,8	666,1	1.203,8	1.435,8	1.926,3	6.154,8
Saneamiento de la cartera de valores con cargo a resultados	1.200	978,8	80,4	6,2	73,4	2.338,8
Saneamiento de la cartera de valores con cargo a cuentas de actualización y regularización			1.611,4	2.178,8		3.790,2
Total dotaciones y saneamientos	2.248,1	1.759,6	3.052,8	3.839,4	2.436,9	13.336,8
Total s/ Activo	0,9	0,6	0,9	1	0,5	

Fuente: Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 31, y elaboración propia.

Los responsables del BU tuvieron que adoptar también algunas decisiones controvertidas, cuando menos, respecto a la cuenta de resultados a fin de cuidar los intereses de los accionistas y evitar, de paso, una mayor caída de la cotización de sus acciones e incluso una pérdida de confianza en la entidad. Así, no sólo se siguió repartiendo el dividendo habitual sino que incluso se distribuyó uno mayor en 1981 (con la autorización del Banco de España), según se dijo antes, a costa de las reservas voluntarias; y lo que es más llamativo, que esto se pudo hacer en gran medida porque entre 1979 y 1981 el saneamiento de la cartera de valores con cargo a la cuenta de resultados fue testimonial (Cuadro 9). En realidad, sólo se destinaron cantidades apropiadas a este fin en 1979 y 1980, que salieron de sendos procesos de actualización y regularización de balances autorizados por el Gobierno.⁷¹ Esto puede explicar por qué el beneficio neto distribuible de 1981, en pesetas constantes, era claramente superior al de 1978 (Cuadro 7). Pero también lo era, aunque mucho menos, el beneficio neto antes de impuestos y provisiones. Lo cual nos lleva a pensar que el BU seguía siendo capaz de generar recursos por encima de la inflación en pleno proceso de transformación de su modelo bancario especializado (banco industrial) a uno más diversificado (banco de negocios al por mayor). En este sentido, los responsables de la entidad madrileña siempre fueron conscientes de que, de acuerdo con sus características, el BU tenía un margen de intermediación (tipos de interés activos y pasivos) más reducido que los bancos universales –también en su actividad internacional—, y que este hándicap lo debía compensar con unos costes de transformación más bajos, basados, entre otras cosas, en una contención de los gastos de personal (plantilla estabilizada) y operativos

⁷¹ Real Decreto 2.342/1979 de 3 de agosto y Real Decreto 621/1981 de 27 de marzo, normas que desarrollaban disposiciones establecidas en las Leyes de Presupuestos de 1979 y 1980 (Memorias del BU de los ejercicios de 1979 y 1980, pp. 10 y 8, respectivamente).

(mejoras organizativas y de los sistemas informáticos), así como en una elevada productividad (recursos por empleado).⁷²

II. Intervención y saneamiento del BU: 1982-1988.

II.1. La intervención del BU, 1982-1983.⁷³

Durante la primera mitad de 1982 nada hacía presagiar que antes de que finalizase el año el BU sería intervenido a instancias de la autoridad monetaria. Los resultados del primer semestre llevaron al consejo a aprobar el reparto de un dividendo a cuenta de los resultados del ejercicio, operación que autorizó el Banco de España y que se materializó en octubre. Sin embargo, la venta de Galerías Preciados a Rumasa, cerrada el año anterior, despertó la inquietud de la autoridad monetaria, que decidió efectuar, en junio, una inspección “ordinaria” al BU, que finalizó con el año.⁷⁴ En los meses de verano y otoño, los inspectores del supervisor bancario revisaron a fondo los libros del Urquijo, conociendo con exactitud su situación. En este tiempo, dos factores contribuyeron a acelerar un procedimiento de intervención que Mariano Rubio, subgobernador del Banco de España y hombre fuerte de la autoridad monetaria, había perfilado ya. Uno era “el brusco cambio que se produjo en el entorno internacional a raíz de la crisis sufrida en la segunda mitad de 1982 por algunos países fuertemente endeudados (Méjico, Argentina, etc.)”, lo que alteró “de manera profunda” las perspectivas del negocio internacional del BU. El otro fue “la entrada en crisis, en los

⁷² Memorias del BU de los ejercicios de 1979 (pp. 23-25 y 30) y 1980 (pp. 62-63). Sobre la contención de la plantilla, es interesante observar que el BU aumentó su red de sucursales y oficinas en España desde las 23 (1978) a las 54 (1982) sin apenas variar la plantilla nacional. Sí aumentó la plantilla en el exterior, pero representaba una proporción muy pequeña del total (Memoria del BU del ejercicio de 1981, p. 56). También se enmarca en esta política de control de los costes operativos la venta, en 1981, de la sede social en la calle Alcalá 47 (Madrid) a Tabacalera y el traslado de todas las unidades del BU a un nuevo edificio cercano (Plaza del Rey).

⁷³ La información de este apartado procede de la Memoria del BU del ejercicio de 1982 mientras no se indique otra cosa. Una versión previa de los autores sobre la intervención puede verse en Puig y Torres (2008), pp. 247 y ss.

⁷⁴ La venta de Galerías preocupó al Banco de España desde el momento en que el BU le informó de ella en septiembre de 1981. Le fue planteada como un intercambio de inmuebles (los que recibía el BU) por créditos (los que cedía éste), pero realmente fue una operación compleja materializada en varias fases, al final de las cuales el BU recibió activos inmobiliarios valorados en 13.000 millones de pesetas (véase los detalles más generales de la misma en Toboso, 2000, pp. 374-375). No parece que el BU recuperase por la venta de estos inmuebles una cantidad semejante. Desde luego, en el ejercicio de 1982 sólo recuperó 4.500 millones (Memoria del BU del ejercicio de 1982, p. 6). El propio Carvajal reconoció que la venta de estos inmuebles representó un sacrificio para el Urquijo (*Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 102).

últimos meses del año, de algunas empresas relacionadas con el Banco, como son Explosivos Río Tinto, Aluminio y Torras, entre las más conocidas, y Cerámica de Bellavista e Industrias del Mediterráneo entre las Sociedades de tipo medio que han suspendido pagos”, que obligaba al BU a aumentar las dotaciones y saneamientos.

El procedimiento de intervención perfilado por Mariano Rubio con la ayuda de José María Loizaga⁷⁵ no contemplaba, en absoluto, el control del BU por el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) tanto por el tamaño del banco como por motivos relativos al prestigio de la marca Urquijo, y también porque el deterioro patrimonial no era grave todavía. Consistía, por el contrario, en una intervención más bien preventiva que atajase el deterioro patrimonial, una solución particular que necesariamente tenía que pasar por la aquiescencia de su principal accionista, el BHA.⁷⁶ Loizaga sugirió la fusión del BU con Bankuni3n, dado que en los dos el BHA era el accionista de referencia. Más concretamente, propuso que el BU fuese absorbido por Bankuni3n, porque, aunque era una operaci3n que no iba a ser f3cilmente entendible –dado el estatus y la tradici3n de uno y otro—, sin embargo, ser3a beneficiosa para la entidad madrileña, puesto que obtendr3a las ventajas que ya ten3a el banco catal3n derivadas de su intervenci3n por el FGD, adem3s de las exenciones de coeficientes y otras ventajas concedidas por las autoridades econ3micas.⁷⁷ Aparte estaban los beneficios fiscales de la fus3n.

Esta soluci3n exig3a, como decimos, su aceptaci3n por el BHA, de manera que la autoridad monetaria inici3 conversaciones con 3ste para poner en marcha la intervenci3n. Pero la resistencia de sus responsables a asumir la operaci3n no logr3 doblegarse por completo hasta noviembre, y para ello hubo que recurrir incluso a la influencia de altas instancias oficiales (el PSOE acababa de ganar por mayor3a absoluta las elecciones generales y Leopoldo Calvo Sotelo volv3a a ocupar su puesto en el consejo de administraci3n del BU tras su paso por la Presidencia del Gobierno). Desde

⁷⁵ Entrevista con Jos3 Mar3a Loizaga Viguri (Madrid, 16 de junio de 2008). Loizaga se hab3a hecho cargo de Banco Uni3n (Bankuni3n) a principios de 1982 por indicaci3n del Banco de España y con el acuerdo del BHA, que acababa de quedarse con este banco procedente del Fondo de Garant3a de Dep3sitos. Loizaga era vicepresidente y consejero delegado de Bankuni3n y su m3ximo responsable.

⁷⁶ Miguel Boyer, ministro de Econom3a y Hacienda en el primer Gobierno socialista, lo dijo claramente: “por razones de economicidad, rapidez y para evitar el deterioro que podr3a poner en peligro la supervivencia del Banco [Urquijo] se decidi3 que la operaci3n de saneamiento recayera sobre su principal accionista, el Banco Hispano Americano” (Cuervo, 1988, p. 133). El BHA pose3a el 12% del capital del Urquijo. Tortella y Garc3a Ruiz (1999), p. 355, coinciden en que la intervenci3n del BU le vino “impuesta por la autoridad gubernativa” al BHA.

⁷⁷ Bankuni3n recib3 53.226 millones de pesetas (liquidez) con efecto de saneamiento de 23.046 millones, y la consolidaci3n de la l3nea de redescuento al 8% del Banco de España, hasta el 31 de diciembre de 1988, por importe de 15.890 millones (Informe del presidente del Banco Urquijo Uni3n, don Jaime Soto L3pez-D3riga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 17-18).

el primero de diciembre, un equipo del BHA estudió a fondo las cuentas de su socio,⁷⁸ y a partir de entonces Jaime Carvajal, presidente del BU, y Alejandro Albert, consejero delegado del BHA y consejero del BU, con la supervisión de Mariano Rubio, acordaron el procedimiento para la integración de éste en aquél. Consistió en que el BHA realizaría una Oferta Pública de Adquisición (OPA) de las acciones del BU para conseguir al menos el 51% del capital, pero también acordaron que Arthur Andersen hiciese una auditoría a las cuentas consolidadas del BU del ejercicio de 1982. El resultado más significativo de la misma era que, ahora sí, la firma auditora consideraba “conveniente” aplicar 9.350 millones de pesetas con cargo a reservas para dotar un Fondo de Provisión para riesgos: “Este importante cambio en la apreciación de la situación patrimonial del Banco es reflejo del grave deterioro que la crisis industrial e internacional ha supuesto”, además de “la mayor exigencia que en orden a la política de saneamiento han impuesto las recientes directrices del Banco de España”.⁷⁹

La OPA se desarrolló entre febrero y marzo de 1983 mediante un canje de tres acciones del BU al 75% de su valor nominal por dos del BHA, y como resultado de la misma éste se hizo con el 97,8% del capital de su socio. Fue, pues, aceptada —a regañadientes por parte de los accionistas minoritarios— por la gran mayoría del accionariado del Urquijo, cuyo consejo de administración la recomendó por dos motivos. Primero, porque era necesario hacer una ampliación de capital de 10.000 millones de pesetas para compensar los fondos propios que se llevaba la provisión propuesta por Arthur Andersen; y porque el compromiso con el Banco de España era que los accionistas del BU no percibirían dividendos en los años siguientes mientras durase su saneamiento. Y segundo, porque la integración del BU en el BHA⁸⁰ —algo similar justamente a lo que Lladó había perseguido en las conversaciones entre las dos entidades en 1973— daba lugar al primer grupo financiero del país por volumen de activos con un tamaño adecuado para enfrentarse a los tres retos siguientes: la crisis industrial, la competencia creciente en el sistema financiero español y la profunda transformación del panorama financiero internacional: “La operación de integración del Banco Urquijo en el Grupo Banco Hispano Americano encuentra, por tanto, su plena

⁷⁸ *El País*, 30-01-1983.

⁷⁹ El 30% de este Fondo estaba justificado por la firma auditora “por la necesidad de mayor cobertura de riesgos internacionales”, riesgo país sobre todo, y el 70% restante “por las posibles dificultades de empresas participadas”. El montante de este Fondo no tenía nada que ver con los saneamientos que se iban a hacer con cargo a la cuenta de resultados, como se verá después.

⁸⁰ Los responsables de la operación lo llegaron a considerar, “en cierto modo”, como la culminación del proceso iniciado en 1944 con el Pacto de las Jarillas.

justificación en lo que se perfila en el futuro como un necesario proceso de concentración dentro del sector bancario en España”. En este marco se insertaba también el propósito de los responsables del BHA de fusionar el BU con Bankuni3n, en el que tena una participaci3n del 80% del capital, para conseguir una entidad capaz de “jugar un papel de primera fila en el sistema financiero espa3ol y en la necesaria recuperaci3n de la economa espa3ola”.

Asa pues, el proceso de intervenci3n acordado entre las dos entidades y el Banco de Espa3a supuso lo siguiente: 1) una ampliaci3n del capital del BU por importe de 10.000 millones de pesetas, asegurada por el BHA; 2) la amortizaci3n de la totalidad de las reservas del BU (16.000 millones) para saneamientos; 3) la exenci3n al BU de coeficientes obligatorios (caja, dep3sitos especiales remunerados e inversi3n) durante cinco a3os (hasta el 31 de diciembre de 1988) a cambio de no distribuir dividendos durante dicho periodo; 4) una inyecci3n de liquidez al BU mediante la adquisici3n de activos inmobiliarios de su propiedad por un valor de 12.500 millones de pesetas; 5) el compromiso del Banco de Espa3a de adquirir, por su valor nominal, fondos p3blicos del BHA por importe de 40.000 millones con compromiso de recompra al cabo de cinco a3os; y 6) consolidaci3n como pr3stamo a cinco a3os al 8% de inter3s de la lnea de redescuento de que dispona el BU por valor de 11.645 millones, y la promesa de compensar los quebrantos que se produjeran en la cartera de riesgos en moneda extranjera, cuando superase los 3.419 millones.⁸¹

La intervenci3n provoc3 tambi3n la renuncia del consejo y la alta direcci3n del BU. Su comisi3n delegada se disolvi3 mientras tena lugar la OPA, nombr3ndose a Jos3 Mara Loizaga consejero delegado, cargo que tambi3n ocupaba en Bankuni3n. Al mismo tiempo, todos los consejeros pusieron su cargo a disposici3n del nuevo propietario, decisi3n que fue ratificada en la junta general de accionistas del BU del 4 de junio de 1983, que eligi3 a sus nuevos componentes, propuestos por el BHA, reduciendo el n3mero de consejeros a un m3ximo de diez (Cuadro 10). Desde febrero de 1983, pues, Loizaga se convirti3 en el m3ximo responsable de la gesti3n de los dos bancos a fusionar (el BU y Bankuni3n).

⁸¹ Cuervo (1988), pp. 133-134, e Informe del presidente del Banco Urquijo Uni3n, don Jaime Soto L3pez-D3riga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 18-19.

Cuadro 10. Miembros del consejo de administración del BU en 1982 y 1983

1982	1983
Jaime Carvajal Urquijo (Pr.)	Alejandro Albert Solís (Pr.)
Ignacio Urquijo Eulate (Vp)	Juan Antonio Ollero de la Rosa (Vp)
Juan Antonio Ollero de la Rosa (Vp) (*)	José María Loizaga Viguri (CD)
José Antonio Muñoz Rojas (Vp)	Alberto Oliart Saussol (V)
Pedro Gamero del Castillo (V) (*)	Ramón Serrano Guzmán (V)
Pedro Pascual de Gandarias Urquijo (V)	Pedro Moriyón Costales (V)
Javier Benjumea Puigcerver (V)	Antonio Fernández Rodríguez (V)
José Antonio Domínguez Salazar (V)	José Luis López Sánchez (V)
José Ignacio Cangas Herrero (V)	Jaime Soto López-Dóriga (V)
Luis Usera y López González (V) (*)	Antonio Basagoiti García-Tuñón (V)
Leopoldo Calvo-Sotelo Bustelo (V)	José María Ramírez de la Fuente (S)
Alberto Oliart Saussol (V) (*)	
Pedro Durán Farell (V)	
Francisco Urquijo de Federico (V)	
Antonio Basagoiti Amézaga (V) (*)	
Emilio Gómez Orbaneja (V)	
Luis Arcos Carvajal (V)	
José Antonio Vicens Gómez-Tortosa (V)	
Julio Hernández Rubio (V)	
Alejandro Albert Solís (V) (*)	
Jaime Urquijo Chacón (V)	
Alfonso Urquijo Landeche (V)	
Francisco Ruiz-Jarabo Ferrán (V)	
José Lladó Fernández-Urrutia (V)	
Gregorio Marañón Bertrán de Lis (S)	

Fuente: Memoria del BU del ejercicio de 1982 y *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, p. 110.

(*) Representantes del BHA.

La junta general de accionistas del 4 de junio de 1983 fue también especial, porque en ella se aprobó la cuenta de resultados más adversa de la historia del BU. Sus nuevos responsables, con Loizaga al frente, decidieron acometer un fuerte saneamiento por importe de 10.369 millones de pesetas,⁸² que equivalía casi al 80% de todas las dotaciones y saneamientos realizados por sus anteriores responsables en los cinco años previos (Cuadro 9). Como consecuencia del mismo, los beneficios de explotación del ejercicio de 1982, de 5.486 millones de pesetas, se convirtieron en pérdidas por valor de 4.883 millones, que hubo que cubrir con reservas. Estas también se emplearon en absorber los 828 millones de pesetas que se habían repartido como dividendo a cuenta, según se dijo antes.

La situación se reprodujo en el ejercicio de 1983. De nuevo, la asignación para dotaciones y saneamientos de 10.808 millones de pesetas, con cargo a la cuenta de

⁸² Se desglosaba así: 606 millones en amortizaciones, 5.744 en saneamiento de créditos y 4.019 en saneamiento de la cartera de valores. La cifra representaba el 2,1% del activo.

resultados, condujo a unas pérdidas de 1.519 millones⁸³ a cubrir con recursos propios. Al final de ese año, la contracción casi generalizada de las principales partidas del balance del BU (Cuadro 11), fruto de la política de saneamiento aplicada por sus nuevos responsables en las cuentas de 1982 y 1983, mostraba su huella más palpable en la reducción de los recursos propios, donde la desaparición de las reservas no había sido compensada con la ampliación de capital suscrita íntegramente por el BHA. La consecuencia más importante de todo esto es que el nivel de solvencia cayó hasta el 3,7%, el más bajo en la historia reciente del BU.⁸⁴

Cuadro 11. Principales partidas del balance del BU, 1981-1983.
(Millones de pesetas de 1995)

Partidas	1981 (Pro memoria)	1983	Variación (%)
Recursos propios:			
1. Capital	27.234,7	42.614,8	56,5
2. Reservas	44.400,9	-	-
TOTAL	71.635,2	42.614,8	- 40,5
Recursos ajenos (*)	488.814,3	489.274,7	0
Otros recursos (**)	542.526,1	347.419,5	- 36,0
Activos rentables:			
1. Créditos	436.964,2	462.581,4	5,8
2. Efectos	104.690,5	85.442,5	- 18,4
3. Valores	63.411,8	67.622,7	6,6
4. Fondos públicos	25.955,3	49,2	- 99,8
Deudores por aceptaciones, avales y créditos documentarios	130.025,2	109.495,8	- 15,8
ACTIVO (***)	1.332.180,6	1.148.051,6	- 13,8

Fuente y notas: Véase Cuadro 1.

Por último, la junta de accionistas de junio de 1983 sirvió para que Jaime Carvajal, favorable a la integración del Urquijo en el BHA, rindiese cuentas y diese su versión de los problemas de la entidad que todavía presidía.⁸⁵ Los achacó, en primer lugar, al “trato desfavorable e injusto” que la banca industrial había recibido del regulador desde la reforma de 1974, trato que había coincidido “con una profunda crisis económica e industrial”. Esto significaba “la práctica desaparición de la Banca Industrial independiente y, paradójicamente, la necesidad de conceder todo tipo de ayudas a los Bancos con objeto de facilitar su saneamiento”. La respuesta del BU a este difícil entorno había sido la elaboración de un plan estratégico basado en los 4 puntos siguientes: 1) reducción de las participaciones en las empresas que presentaban mayores

⁸³ Memoria del BUU del ejercicio de 1983, pp. 23-24. La cuantía de las dotaciones y saneamientos equivalía al 2% del activo.

⁸⁴ Recuérdese que este indicador era el 5,4% (1981), el 8,9% (1978) y el 14% (1974).

⁸⁵ Lo que sigue a continuación procede de *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 100-104.

dificultades: se enajenaron unas 100, de las que 56 lo fueron entre 1979 y 1982; 2) un control riguroso de los costes de transformación para afrontar la reducción de la rentabilidad del negocio bancario ocasionada por los cambios en la regulación bancaria de 1974; 3) la expansión internacional como vía para reforzar la rentabilidad del negocio bancario; y 4) la introducción de nuevos productos y servicios financieros (desintermediación) con este mismo propósito. Es decir, los elementos de lo que él siempre había considerado como típicos de un banco de negocios al por mayor. Carvajal, por tanto, justificaba plenamente su modo de actuar, aunque se tratase de una estrategia que no había logrado resistir las dificultades de un entorno fuertemente hostil.

II.2. La fusión con Bankunión: el nuevo Banco Urquijo Unión, 1983-1984.

Una vez efectuado el control del BU, el BHA procedió a fusionarlo con Bankunión, según el plan previsto. El proceso de fusión empezó a prepararse en febrero de 1983, y para el estudio concreto del mismo se crearon dieciséis grupos de trabajo, que comenzaron su actividad en junio de 1983 y cesaron en sus funciones el 2 de enero de 1984. Un grupo de expertos trabajó aparte en el diseño de la estructura organizativa del nuevo banco. El 1 de octubre de 1983, las juntas generales extraordinarias de accionistas del BU y de Bankunión, que redujo su capital a la mitad para consolidar contablemente las pérdidas reflejadas en su balance de 31 de diciembre de 1982, aprobaron la operación de fusión. Esta supuso, entre otras cosas, una nueva denominación social: Banco Urquijo Unión, S. A. (BUU, en adelante), y el establecimiento de un nuevo domicilio social en el número 46 del Paseo de la Castellana de Madrid, lo que permitió vender después el edificio que el Urquijo poseía en la Plaza del Rey.⁸⁶

La fusión se efectuó mediante la absorción del BU por Bankunión, un procedimiento que no entendieron los accionistas minoritarios de aquel y al que se opusieron.⁸⁷ El canje de acciones fue paritario: cuatro acciones (de 250 pesetas de valor nominal) de Bankunión por una (1.000 pesetas de valor nominal) del BU. Pero en el balance consolidado del nuevo banco (1 de enero de 1984), la aportación de este último

⁸⁶ Memoria del BUU del ejercicio de 1983, pp. 6-7.

⁸⁷ *Libro de Actas de las JGA del BU, 1977-1983*, pp. 122-125. Hubo 19.307.315 votos a favor de la fusión y 10.643 en contra. Los accionistas minoritarios no entendían cómo podía ser que el banco pequeño absorbiese al grande, y su actitud muy crítica frente a lo que ocurría en el BU ya se había manifestado sin ambages unos meses antes, en la junta general del 4 de junio, en la que se aprobó la toma de control del BU por el BHA. Por otro lado, la absorción del BU significó su disolución pero no su liquidación.

era significativamente superior en todas las rúbricas: el 69,5% del activo de la nueva entidad y porcentajes similares en créditos y efectos, y en la cartera de participaciones industriales. Por el lado del pasivo, el BU representaba el 83,5% de los recursos propios del nuevo banco y el 57% de los recursos ajenos.

Como cualquier proceso de estas características, la fusión fue muy exigente en multitud de aspectos: un sistema contable e informático unificado, una misma estructura directiva, la homogeneización del análisis y del sistema de control de las empresas filiales y participadas, etc. La plantilla de cada uno de los dos bancos integrados apenas se redujo, de manera que el BUU arrancó el 2 de enero de 1984 con unos 3.500 empleados (casi 2.000 del BU y poco más de 1.500 de Bankunión) y un total de 175 oficinas, lo que significa que este último aportó más de un centenar. Ambos ajustaron su actividad al modelo de banco de negocios al por mayor que presentaba el Urquijo, cuya estructura operativa internacional se mantuvo con algunas modificaciones,⁸⁸ a pesar de que la actividad en moneda extranjera se redujo por el mayor riesgo que entrañaba. Por lo que se refiere a la cartera de participaciones industriales, la integración de la que poseían ambas entidades supuso simultáneamente la adopción de una estrategia común basada en los siguientes criterios: 1) reestructuración financiera de las empresas mediante ampliaciones de capital para hacerlas viables, situarlas en rentabilidad o mejorar ésta; 2) actualización de la cartera de acuerdo con las directrices de la Ley de Presupuestos Generales del Estado de 1983, lo que suponía un ajuste más realista de los valores contables de las participaciones; 3) enajenación de títulos al objeto de reducir el tamaño de la cartera y obtener eventuales plusvalías; y 4) saneamiento.⁸⁹

La gestión del BUU la asumió el grupo de vocales que integraban el consejo de administración del BU desde mitad de 1983 (Cuadro 10), presidido por Alejandro Albert Solís y con José María Loizaga como consejero delegado y hombre fuerte de la nueva entidad. Todos ellos habían sido nombrados por el BHA. La alta dirección, por su parte, la asumieron un grupo de siete directivos, de los que tres procedían del Urquijo: Luis García Esnaola (director de Inversiones), Ignacio Satrústegui Aznar (secretario

⁸⁸ Se unificaron las oficinas de representación que mantenían ambas entidades en México, Venezuela y Argentina, y se cerraron las sucursales del BU en París y Abu Dhabi, convirtiéndolas en oficinas de representación (Memoria del BUU del ejercicio de 1983, pp. 15 y 22). Por lo que se refiere al modelo de banco, los gestores del BUU establecieron enseguida tres áreas de negocio: banca comercial, banca de empresas y filiales y participadas.

⁸⁹ Memoria del BUU del ejercicio de 1983, pp. 13 y 20.

técnico) e Ignacio Urquijo y Eulate, la única persona con el apellido de los fundadores, que fue nombrado adjunto al consejero delegado.⁹⁰

Pero el ejercicio de 1984, el primero del nuevo banco, iba a ser determinante en el rumbo que seguiría en los años siguientes su saneamiento. Aparte de que las condiciones del entorno financiero y de la crisis industrial siguieron siendo adversas, durante 1984 quedó de manifiesto que una fusión de dos entidades del tamaño y las características del BU y Bankuni3n, los dos principales bancos industriales del pa3s, no podía ser f3cil ni r3pida. El BUU soport3 quebrantos patrimoniales de consideraci3n en algunas de sus empresas participadas, debidos al progresivo deterioro de sus cuentas de explotaci3n, y se vio afectado negativamente por la reducci3n de la demanda de cr3dito y por la ca3da de los tipos de inter3s del interbancario a causa de los importantes saldos de tesorer3a que ten3a colocados en este mercado.⁹¹ Como consecuencia de todo esto, su cuenta de resultados presentaba un exiguo margen de explotaci3n de 610 millones de pesetas, que acababa convirti3ndose en unas p3rdidas de 1.802 millones, despu3s de atender amortizaciones y de destinar 1.659 millones a provisiones y saneamientos, una cifra muy baja comparada con la empleada en los dos a3os precedentes y a todas luces insuficiente para cubrir los desequilibrios financieros y patrimoniales que no dejaban de acumularse.⁹²

La delicada situaci3n del BUU afect3 a su banco matriz, el Hispano, hasta el punto de tener que adoptar una decisi3n ins3lita en la historia de la banca espa3ola de la 3poca: no repartir dividendo a sus accionistas con cargo al ejercicio de 1984. Alejandro Albert, presidente y responsable de esta hist3rica decisi3n, tomada el 6 de diciembre de 1984, envi3 una carta a los accionistas del BHA explicando las razones. En su opini3n, el banco hab3a encontrado dificultades por la coincidencia de la ca3da de la demanda de cr3dito por parte del sector privado, la ca3da de los tipos de inter3s de activo, el aumento de los coeficientes, la menor rentabilidad de los Pagar3s del Tesoro, la asimilaci3n de la deuda de los bancos de Rumasa, y la entrada en vigor de las nuevas disposiciones sobre riesgo pa3s. A pesar de todo, Albert destacaba que los resultados de explotaci3n del BHA hab3an sido positivos (unos 25.000 millones de pesetas) y que la 3nica raz3n para

⁹⁰ Memoria del BUU del ejercicio de 1983, p. 33.

⁹¹ Informe del presidente del Banco Urquijo Uni3n, don Jaime Soto L3pez-D3riga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 2-8). Entre los quebrantos patrimoniales destaca el de la constructora OCISA, cuya grave situaci3n patrimonial oblig3 a una ampliaci3n de capital por importe de 15.721 millones de pesetas, y a su posterior reducci3n en 9.545 millones.

⁹² Memoria del BUU del ejercicio de 1985, pp. 6, 9-10 y 23. Las p3rdidas quedaron para ser compensadas con cargo a los resultados de los ejercicios posteriores (Cuadro 14).

no repartir dividendo estribaba en que, dada la crítica situación del BUU, se había considerado más beneficioso –tal como lo exigió el Banco de España— destinar todo el excedente del ejercicio a dotaciones para saneamientos relacionados con esta entidad. Sin embargo, el Gobierno socialista se alarmó ante esta situación e impuso el nombramiento de un alto funcionario relacionado con el INI, Claudio Boada, para que asumiese la presidencia del BHA, lo que ocurrió el 25 de enero de 1985, tras conocerse que Alejandro Albert padecía una grave enfermedad.⁹³

Cuadro 12. Miembros del consejo de administración del BUU en 1985 y 1986

1985	1986
Jaime Soto López-Dóriga (Pr.)	José María Amusatégui de la Cierva (Pr.)
José María Amusatégui de la Cierva (V)	Francisco Novela Berlín (CD)
José Capón Rey (V)	José Capón Rey (V)
Benito Tamayo Hernández (V)	Benito Tamayo Hernández (V)
Ramón Colao Caicoya (V)	Ramón Colao Caicoya (V)
Antonio Basagoiti García-Tuñón (V)	Miguel Geijo Baucells (V)
José María Ramírez de la Fuente (S)	Antonio Basagoiti García-Tuñón (V)
	José María Ramírez de la Fuente (S)

Fuente: Memorias del BUU de los ejercicios de 1985 y 1986.

Boada decidió una transformación radical del consejo del BUU en febrero de 1985 (Cuadro 12). Jaime Soto López-Dóriga, que era consejero de esta entidad y consejero delegado del BHA, pasó a ser presidente ejecutivo, desapareció el cargo de vicepresidente y la mayoría de los consejeros, excepto Antonio Basagoiti, fueron sustituidos por otros nuevos procedentes de la alta dirección del banco matriz.⁹⁴ Al mismo tiempo, comenzó a negociar con Mariano Rubio, gobernador del Banco de España, un segundo paquete de ayudas para el saneamiento del BUU a la vista de la insuficiencia del primero. Durante las negociaciones, parece que hubo un riesgo evidente de que éste fuese nacionalizado –en concreto de que pasase al FGD—, pero fue evitado porque los grandes bancos del país (Banesto, Central, Bilbao, Vizcaya, Santander y Popular) aceptaron colaborar en el proceso de saneamiento. En abril de 1985 se llegó a un acuerdo entre las partes implicadas, mediante el cual se aprobaron nuevas ayudas para el saneamiento del BUU por importe de 50.600 millones de pesetas, de los que 25.600 serían cubiertos por el FGD y los 25.000 restantes por el BHA

⁹³ Tortella y García Ruiz (1999), p. 359.

⁹⁴ El nuevo consejo cambió la alta dirección con directivos procedentes del BHA y acometió una reforma de la estructura organizativa y funcional del BUU tendente a simplificarla y a reducir costes (Informe del presidente del Banco Urquijo Unión, don Jaime Soto López-Dóriga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 37-38).

(10.000) y los otros seis grandes bancos (15.000). Adicionalmente, el Banco de España haría efectivas las compensaciones correspondientes a los quebrantos adicionales en divisas, existentes en marzo de 1983 en el Urquijo, cifradas en 9.400 millones. En total, este segundo paquete de ayudas rondaba los 60.000 millones de pesetas, y su inmediata aplicación hizo posible el restablecimiento del equilibrio patrimonial del BUU.⁹⁵ Para el BHA, supuso evitar un serio quebranto, pues una de las opciones que se barajaron durante las negociaciones fue la absorción de las pérdidas del BUU mediante una reducción de su capital, lo que hubiese obligado al BHA a trasladar el valor casi íntegro de esta reducción (unos 20.000 millones de pesetas) a su cartera de valores, como principal accionista de la entidad en apuros, ya que en ese momento poseía el 96,3% de su capital.⁹⁶

Restablecido el equilibrio patrimonial del BUU, el Hispano decidió una nueva reorganización de la alta dirección de su filial con el fin de acometer definitivamente su saneamiento y convertirla en una entidad bancaria viable. En septiembre de 1985 Jaime Soto cedió la presidencia ejecutiva a José María Amusátegui, un hombre de la máxima confianza de Boada, y Francisco Novela se convirtió en consejero delegado (Cuadro 12). El reto del nuevo equipo gestor fue corregir los principales defectos estructurales que, según su criterio, tenía el BUU, coincidentes en gran parte con su característica de banco de negocios al por mayor y de antiguo banco industrial. Eran los siguientes:⁹⁷

1) La estructura y coste de los recursos ajenos (de clientes) en pesetas. El BUU tenía una excesiva concentración de estos recursos en depósitos a plazo, los más caros, y en manos de pocos clientes. Para competir con el resto de la banca debía diversificarlos y reducir su coste.

2) La estructura de la inversión crediticia en pesetas, que estaba muy concentrada en las empresas filiales y participadas y, en general, en operaciones de banca al por mayor, es decir, en pocos clientes. Había que extender la banca al por

⁹⁵ En julio de 1985, el BUU vendió al FGD activos de dudosa rentabilidad o de valor prácticamente nulo (inversiones crediticias y acciones o participaciones) por importe de 50.600 millones de pesetas, que era la cantidad que habían comprometido el FGD, el BHA y los otros seis bancos. Y en octubre de 1985, el BUU vendió al FGD activos financieros en moneda extranjera, de dudosa o nula recuperabilidad, por 7.900 millones de pesetas (Informe de auditoría de Peat Marwick al balance consolidado del ejercicio de 1985 del Grupo Financiero Banco Urquijo Unión, pp. 4-5).

⁹⁶ Informe del presidente del Banco Urquijo Unión, don Jaime Soto López-Dóriga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 20-23, y *El País*, 13-04-1985. En la prensa se publicó después (*El País*, 24-09-1985) que el montante total de este segundo paquete de ayudas al BUU superaba los 87.000 millones de pesetas, pero con los datos de las memorias en la mano no es posible confirmar este extremo.

⁹⁷ Lo que sigue procede de: Informe del presidente del Banco Urquijo Unión, don Jaime Soto López-Dóriga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985, pp. 25-33.

menor (de particulares) para diversificar el riesgo y aumentar la proporción de la inversión en efectos del comercio y financieros, que era comparativamente baja.

3) El exceso de inversión en capital de riesgo en las sociedades que componían el grupo industrial. El BUU participaba directa o indirectamente con un porcentaje superior al 20% del capital en 382 empresas⁹⁸ (en 150 era el responsable de su gestión por tener más del 50% del capital, y en 232 controlaba entre el 20 y el 50%) y con un porcentaje inferior en 297, de las que 33 eran plenamente activas. En total, casi 700 participaciones. Esta cartera industrial se consideraba “excesiva” para el tamaño del BUU y generaba un nivel de riesgo también elevado, por lo que era necesario desinvertir y “diluir de manera importante el carácter adicional de ‘holding industrial’ que hasta ahora tiene nuestro banco”.

4) Los costes de transformación, y los gastos de personal en particular, eran elevados, lo que constituía uno de los problemas estructurales de “mayor gravedad”.

5) La desproporcionada inversión en moneda extranjera en países cuya deuda se encontraba en proceso de reestructuración, que era más elevada en el BUU que en los bancos de tamaño y características similares y también que en la gran banca, por lo que estaba más expuesto que todos ellos a cualquier factor de inestabilidad internacional. Además, la parte de esta inversión en manos de no residentes se concentraba en ocho países (México, Brasil, Argentina, Chile, Indonesia, Polonia, Venezuela y Ecuador) cuya deuda exterior estaba siendo objeto de reestructuración.

Además de estos objetivos, los gestores del BUU tuvieron en cuenta otros, como: 1) “potenciar a ultranza” el desarrollo de la actividad bancaria típica, 2) completar el cierre de la red internacional del banco, que se solapaba con la del BHA,⁹⁹ y 3) mejorar la imagen del BUU, “que ha sufrido un daño importante en los momentos de la crisis”.

II.3. Saneamiento y venta del Banco Urquijo Unión, 1985-1988.

El saneamiento acometido por los gestores del BUU y, en definitiva, su reconversión a un nuevo modelo de negocio bancario, más parecido al de banca universal, se produjo entre 1985 y 1988, aunque durante los dos primeros años (1985-

⁹⁸ 97 sociedades industriales activas, 89 compañías inmobiliarias, 12 sociedades instrumentales y 184 empresas sin influencia del banco en su gestión o inactivas.

⁹⁹ Una de las pocas cosas que sobrevivió de esta red fue la filial londinense, que pasó a denominarse Banco Hispano Americano Ltd.

1986) el proceso fue más complicado –por la persistencia de los efectos de la crisis económica e industrial y por la propia situación del banco— que en los dos últimos, en los que la mejora de la coyuntura favoreció la culminación del proceso de ajuste.¹⁰⁰ El creciente esfuerzo realizado en las provisiones y saneamientos (Cuadro 14) es un buen indicador al respecto. El “nuevo” BUU, el de 1988, tenía un tamaño más reducido que el de 1984. Como se observa en el Cuadro 13, el activo se contrajo, en pesetas constantes, en un tercio de su valor, y similar reducción experimentaron las principales partidas del balance: créditos (activo) y recursos ajenos o de clientes (pasivo). Más profundo fue el recorte de la cartera de valores (más de dos tercios de su valor), pero, como se acaba de decir, la dilución del “holding industrial” constituyó un objetivo primordial de los gestores del BUU. Veamos, pues, cómo se llegó a esta situación a través de la ejecución de las principales directrices estratégicas expuestas en el epígrafe anterior.

Cuadro 13. Principales partidas del balance del BUU, 1984-1988.
(Millones de pesetas de 1995)

Partidas	1984	1988	Variación (%)
Recursos propios:			
1. Capital	45.572	34.519,4	- 24,3
2. Reservas	-	13.658,1	100
TOTAL	45.572	48.177,5	5,7
Recursos ajenos (*)	794.146,8	528.651,7	- 33,4
Otros recursos (**)	240.404,1	200.894,3	- 16,4
Activos rentables:			
1. Créditos	524.144,8	320.880,5	- 38,8
2. Efectos	100.062,5	96.274,8	- 3,8
3. Valores	88.893	28.025,1	- 68,5
4. Fondos públicos	57.727,4	16.728,8	- 71
Deudores por aceptaciones, avales, garantías y créditos documentarios	104.843,8	66.359	- 36,7
ACTIVO (***)	1.240.593,5	821.244	- 33,8

Fuente: Elaboración propia con las Memorias del BUU. El deflactor del PIB empleado, en Carreras, Prados y Rosés (2005), p. 1.361.

(*) Depósitos a la vista, de ahorro, a plazo, en moneda extranjera y bonos de caja.

(**) Interbancario y recursos monetarios.

(***) Excluidos depósitos de valores y cuentas de orden.

Para sus gestores, el BUU tenía unos recursos ajenos (de clientes) en pesetas excesivamente concentrados en cuentas a plazos largos y con un coste superior al de sus competidores. Pues bien, a lo largo de estos años se modificó sustancialmente la

¹⁰⁰ Por ejemplo, la recuperación del valor de las participaciones industriales permitió enajenar muchas de ellas con ganancias imposibles tan sólo unos años antes. Y esto favoreció el saneamiento de la cartera de valores. Por otro lado, la producción industrial y el PIB crecieron desde 1985, pero más intensamente entre 1986 y 1988, y lo mismo puede decirse de la rentabilidad económica de las empresas (Vázquez, 1990, p. 113).

composición de esta rúbrica tanto por el esfuerzo realizado en potenciar los depósitos a la vista como por la aparición de nuevos activos financieros (cesiones temporales de activos). Así, en 1988, el 35% de los recursos de clientes en pesetas eran depósitos a la vista, el 24% cuentas a plazo, el 21% cesiones temporales de activos y el 18% bonos de caja.¹⁰¹ Esta distribución de recursos más equilibrada favoreció a su vez la reducción de su coste medio, que pasó del 11,5% (1984) al 8% (1988).¹⁰²

La estructura de la inversión crediticia en pesetas, excesivamente concentrada en las empresas filiales y participadas y, en general, en grandes empresas (banca corporativa), constituía, asimismo, un problema a resolver, por la concentración de riesgo que esto suponía, considerándose necesario elevar el peso del segmento de banca comercial (de particulares). Un avance importante en la resolución de este problema se produjo en los primeros años (1985-1986), en los que fueron frecuentes las operaciones de sustitución de crédito vivo por capital con las filiales y participadas. Paralelamente, la potenciación del segmento de banca comercial, a particulares y PYMES, contribuyó a una nueva distribución del crédito. De esta manera, el segmento de filiales y participadas pasó de representar el 30% (1984) al 7% (1987), desapareciendo virtualmente en 1988; el segmento de banca corporativa, que suponía el 45% del crédito en 1984 redujo su peso hasta el 25% (1988); mientras que el de banca comercial aumentó del 25% (1984) al 57% (1988).¹⁰³ Este reajuste en la distribución del crédito por tipos de clientes favoreció el aumento del uso de efectos (del comercio y financieros) y la reducción de los plazos medios de los créditos, así como la ampliación de la clientela y la diversificación de los riesgos.

Además de estas mejoras, que afectaban positivamente al margen de intermediación, los gestores del BUU trabajaron para reducir los costes de transformación, aspecto en el que no lograron avances tan perceptibles como en los dos anteriores. Por referirnos sólo a dos de los elementos implicados en estos costes, ha de señalarse que se redujo el tamaño de la plantilla en casi mil empleados (de 3.354 en 1984 a 2.405 en 1988), es decir, casi en un tercio, pero el número de oficinas varió muy poco (de 160 en 1984 se pasó a 144 en 1988). Además, el BUU se vio obligado

¹⁰¹ Memoria del BUU del ejercicio de 1988, pp. 12-13. Los recursos de clientes en moneda extranjera se habían reducido drásticamente y apenas representaban el 2%.

¹⁰² Memorias del BUU de los ejercicios de 1987 (p. 10) y de 1988 (p. 13).

¹⁰³ Memorias del BUU de los ejercicios de 1985 (p. 16) y de 1988 (p. 15).

legalmente a dotar un fondo complementario de pensiones para la jubilación de sus empleados (Cuadro 14) de acuerdo con el convenio colectivo de la banca.¹⁰⁴

El negocio internacional –y la red operativa en el extranjero— fue, sin duda, uno de los ámbitos de actividad del BUU que más reajuste soportó, hasta el punto de que lo que quedó de él en 1988 era prácticamente un recuerdo de lo que había sido la actividad en moneda extranjera del Urquijo en 1981 (el 45% del balance), cuando más importante fue. Ya se ha dicho que en 1988 los recursos ajenos (de clientes) en moneda extranjera apenas suponían el 2% del total. También cayeron, aunque menos, los recursos monetarios (de intermediarios financieros) en moneda extranjera: representaban el 40% del total. Un camino semejante siguieron los empleos: los créditos en moneda extranjera sólo representaban el 5,5% del total en 1988, pero si se considera únicamente los concedidos a no residentes el porcentaje era irrelevante: el 1%.¹⁰⁵ Como se ha señalado anteriormente, el reajuste en el negocio internacional fue prioritario y comenzó con la misma intervención del BU por el BHA al comienzo de 1983. Aun así, la contracción que experimentó entre 1984 y 1988 fue notable, pues en el primero de los dos años las cuatro variables mencionadas (recursos de clientes, recursos monetarios, créditos y créditos a no residentes, todos ellos en moneda extranjera) mostraban los siguientes valores: 12, 70, 15,5 y 13%, respectivamente.¹⁰⁶ El BUU redujo su riesgo en América, donde había llegado a ser importante, pero no pudo hacerlo con la misma intensidad en Asia –en ambas regiones estuvo muy afectado por los procesos de reestructuración de la deuda en varios países, lo que le indujo a sustituir deuda privada de no residentes por pública— y lo concentró en Europa.¹⁰⁷ De todas las operaciones en moneda extranjera que el banco realizaba, sólo la financiación de la exportación puede decirse que mantuvo el nivel en medio de tan fuerte reajuste. En paralelo, cerró las sucursales propias y oficinas de representación que no encajaban en la red internacional del BHA, como ocurrió en 1985 con las de Nueva York y Singapur, pero tardó más en desprenderse de los bancos filiales en el exterior. En 1987 vendió el Banco Urquijo de Chile, y al finalizar 1988 puso en venta su participación en Urquijo International NV (Holanda) y Urquijo Finanz AG (Suiza).

¹⁰⁴ Informe de auditoría de Peat Marwick al balance consolidado del ejercicio de 1985 del Grupo Financiero Banco Urquijo Unión, p. 9.

¹⁰⁵ Memoria del BUU del ejercicio de 1988, pp. 40-41.

¹⁰⁶ Memoria del BUU del ejercicio de 1985, pp. 40-41.

¹⁰⁷ Memoria del BUU del ejercicio de 1988, p. 23.

La drástica reducción de la cartera de participaciones industriales (Cuadro 13) fue otro de los grandes objetivos de los gestores del BUU. En 1985, a pesar del proceso de conversión de créditos en capital, ya comentado, tuvo lugar una reducción importante de esta cartera (desinversión selectiva) por la venta de participaciones directas en 48 compañías e indirectas en otras 16, pero sobre todo por la venta al FGD, por su valor en libros, de participaciones por importe de casi 24.000 millones de pesetas.¹⁰⁸ Aunque no tan intenso, el proceso continuó en 1986 y 1987, años durante los cuales, además de vender o liquidar participaciones indirectas en 60 empresas, causaron baja otras 125 firmas: 109 por ventas a terceros y 16 porque fueron liquidadas. Por último, en 1988 el BUU se desprendió de otras 55 participaciones directas, de las que 22 correspondían a las sociedades que adquirió el BHA de acuerdo con el contrato de venta de su banco filial al Grupo March, como ahora se verá. En definitiva, aunque no se había liquidado en su totalidad, la cartera de participaciones industriales quedó como un negocio marginal, pues apenas si representaba el 3,5% del activo al final de 1988.

A medida que la actuación en estos cinco frentes fue consolidándose, la cuenta de resultados mejoró, haciendo posible una aplicación creciente de los recursos generados a provisiones y saneamientos, que, como se puede observar en el Cuadro 14, fue importante, en particular en 1987 y 1988. Durante 1985, 1986 y 1987, los beneficios netos conseguidos se destinaron a cubrir las pérdidas del ejercicio de 1984, pero ya en el último año fue posible aplicar una parte de los mismos a reservas, iniciando así un proceso de recapitalización del BUU que prosiguió en 1988.¹⁰⁹ Estas nuevas reservas rellenaron un hueco en su balance, que estaba vacío desde la intervención del Urquijo por el BHA a principios de 1983, y permitieron elevar los recursos propios de la entidad (Cuadro 13) hasta alcanzar un nivel de solvencia del 5,9%, que era ligeramente superior al que había tenido el Urquijo en 1981, el año previo al de su intervención. No era todavía un nivel de solvencia suficiente, pero al final de 1988 el BUU presentaba una situación patrimonial y un nivel de saneamiento de sus cuentas que podía considerarse aceptable para enfrentarse al reto de tener que actuar sin las ayudas del Banco de

¹⁰⁸ Memoria del BUU del ejercicio de 1985, pp. 21-22. Desconocemos el número de participaciones comprometidas en esta transacción, pero, a juzgar por la cuantía de la misma, no debió ser pequeño.

¹⁰⁹ Memoria del BUU de los ejercicios de 1987 (p. 5) y 1988 (pp. 5 y 11). La dotación de reservas de 1988 provino de los beneficios netos del ejercicio, pero la mayoría (tres cuartas partes) tenía su origen en el resultado de la actualización de balances regulado por la Ley de Presupuestos Generales del Estado de 1983, partida que había permanecido asignada durante este tiempo a cubrir las minusvalías latentes de las inversiones en moneda extranjera clasificadas como riesgo-país.

España, pues el 31 de diciembre de 1988 finalizaba el periodo durante el cual había estado exento de los coeficientes obligatorios, entre otras cosas.

Cuadro 14. Provisiones y saneamientos efectuados por el BUU con cargo a resultados, 1985-1988 (Millones de pesetas corrientes y %)

	1985	1986	1987	1988	TOTAL
Amortización de insolvencias	42,8	3.056	7.138	3.571	13.807,8
Fondo de fluctuación de valores (saneamiento cartera de valores)	3.516	63	2.910	450	6.939
Dotaciones a fondos especiales (riesgo de firma, riesgo país y otros)	815,7	3.647	603	15.545	20.610,7
Aportación a fondo de pensiones de los empleados	-	1.163	2.316	3.804	7.283
Otros saneamientos	-	135	-	66	201
Compensación de pérdidas del ejercicio de 1984	161	1.044	500	-	1.705
Total provisiones y saneamientos	4.535,5	9.108	13.467	23.436	50.546,5
Total s/ Activo	0,7	1,7	2,2	4,2	

Fuente: Memorias del BUU y elaboración propia.

Convertido en un banco comercial más por deseo expreso de su propietario, el BHA, que a su vez apostó inequívocamente por reforzar su tradicional orientación hacia la banca comercial pura, para salir de la difícil situación a la que había llegado en 1984, el destino del BUU estaba en su venta al mejor postor en un momento en el que se iniciaron importantes actuaciones entre la gran banca tendentes a la concentración. En este contexto, influido sin duda por la necesidad de aumentar el tamaño de los bancos españoles ante el reto del mercado único europeo, el BHA estuvo abierto a recibir ofertas por su filial. En el otoño de 1986, el Credit Suisse renunció a adquirirlo después de conocer su situación interna; y en abril de 1987, Mario Conde y Juan Abelló, que acababan de cerrar la venta millonaria de Antibióticos, ofrecieron a Claudio Boada 25.000 millones de pesetas por él.¹¹⁰ Pero la venta todavía no estaba madura, pues, aunque el proceso de saneamiento avanzaba, aún existían muchas incertidumbres sobre la capacidad del BUU de generar beneficios cuando volviera a tener que cumplir los coeficientes obligatorios de los que estaba exento.

Finalmente, la oportunidad de la venta se materializó el 22 de diciembre de 1988, cuando el Grupo March adquirió la participación mayoritaria (96,3 por 100) que tenía el Hispano, obteniendo el vendedor una plusvalía cercana a los 24.000 millones de pesetas.¹¹¹ El Grupo March adquirió el BUU por unos 56.000 millones de pesetas,

¹¹⁰ *El País*, 02-04-1987.

¹¹¹ Tortella y García Ruiz (1999), p. 363. La Corporación Financiera Alba adquirió el 67,41% del capital, la Banca March el 28,89%, quedando el restante 3,7% en manos de otros accionistas (Informe de

pagaderos en tres años, aunque no compró todos los activos, pues el Hispano se quedó con la mayor parte de la cartera industrial que todavía quedaba y retuvo el riesgo país (inversiones en moneda extranjera en manos de no residentes) así como el patrimonio artístico.¹¹² En efecto, entre diciembre de 1988 y enero de 1989 el BHA adquirió la mayor parte de la cartera de participaciones industriales del BUU por 29.416 millones de pesetas, se quedó con la totalidad de los activos contabilizados como riesgo país abonando 7.175 millones, y se convirtió en propietario del patrimonio histórico artístico del BUU —la mayoría procedente del Urquijo— a cambio de 1.901 millones de pesetas.¹¹³ Con estas tres operaciones, además de conseguir liquidez para el banco transferido, el Grupo March consideraba que se eliminaba una carga (el riesgo país) que no dejaba de ser un problema para su nueva andadura. Por lo demás, Carlos March Delgado, el nuevo presidente del BUU, no dudó en calificar de acertada la compra, porque se trataba “de una entidad bancaria sólidamente estructurada y dotada con medios adecuados para actuar competitivamente en el mercado financiero”. Tanta era su confianza al respecto que no tuvo reparo en elogiar la tradición y el nombre del banco adquirido, para lo que propuso la recuperación de la denominación de Banco Urquijo: “Venimos a Banco Urquijo Unión con la ilusión de dar a esta Entidad el esplendor que se merece. Y, en asociación con nuestro nombre, creemos oportuno devolverle la denominación tradicional de Banco Urquijo, tan conocida en la historia bancaria de nuestra Nación, y de hecho conservada en la realidad diaria”.¹¹⁴

Conclusiones

La literatura existente sobre la crisis bancaria española de 1977 a 1985 sostiene que los cambios en la regulación bancaria de los años setenta (desespecialización y liberalización del sector) y el impacto de la crisis industrial en el balance de las entidades bancarias, y en el de los bancos industriales en particular, fueron las dos causas principales de la misma. Añaden que la crisis fue más grave, porque el Banco de

auditoría de Peat Marwick al balance consolidado del ejercicio de 1988 del Grupo Financiero Banco Urquijo Unión, p. 16). Pero el comprador se comprometió a realizar una OPA para hacerse con la totalidad del capital.

¹¹² *El País*, 23-12-1988.

¹¹³ Salvo en la operación de los activos de riesgo país, en los que el BUU tuvo una pérdida de 6.373 millones de pesetas, las otras dos le proporcionaron ganancias por valor de 15.532 y 1.562 millones, respectivamente (Informe de auditoría de Peat Marwick al balance consolidado del ejercicio de 1988 del Grupo Financiero Banco Urquijo Unión, pp. 3-4 y 25).

¹¹⁴ Memoria del BUU del ejercicio de 1988, pp. 4-5.

España no disponía de los medios adecuados para haber actuado anticipadamente y, en realidad, tuvo que improvisar sobre la marcha un marco regulador y operativo para la vigilancia, supervisión e intervención de los bancos en crisis, que fue completándose y haciéndose más exigente con el paso de los años. Adicionalmente, otro grupo de causas de la crisis cabría encontrarla en el interior de los bancos afectados, especialmente en lo referente a prácticas poco apropiadas de sus gestores en el manejo de los principios de prudencia y riesgo. Es decir, causas externas debidas a la coyuntura económica y a los cambios en el marco regulador del sector, y causas internas a las propias entidades afectadas.

En este marco puede explicarse también la crisis del Urquijo, tal como se desprende de lo expuesto a lo largo de este trabajo. Aunque pensamos que no es la causa principal, deben considerarse, en primer lugar, los problemas internos, porque fueron cronológicamente los primeros. Nos referimos a la falta de consenso sobre el cambio generacional en la cúpula del BU que tuvo lugar en los primeros años setenta. La tensiones internas que esto provocó, unido a la incapacidad para alcanzar un acuerdo con el BHA sobre una alianza de mayor alcance y compromiso entre ambas entidades que la que tenían hasta ese momento, resquebrajaron la cohesión interna, tanto en el equipo directivo como en el conjunto de la organización, en una etapa en la que el BU estaba creciendo rápidamente (accionistas, empleados, balance) y esto contribuía a su vez a desdibujar una organización que hasta entonces había funcionado ajena a esta clase de problemas. La manifestación más palpable de esta fractura fue la bicefalia con la que el Urquijo fue dirigido entre 1974 y 1978, los años en los que se produjo el primer impacto de la crisis en el grupo de empresas filiales y participadas. La bicefalia demostraba que no había una alternativa estratégica clara a seguir por el BU ante los cambios que se estaban produciendo en la regulación bancaria, al tiempo que no favorecía una actuación preventiva para atajar los efectos que le ocasionaba el impacto de la crisis en sus empresas, tanto porque no existía regulación alguna que lo exigiese como porque, de adoptarse a iniciativa propia, se corría el riesgo de que el prestigio del BU se resintiese, y nadie quería ser responsable de ello. En todo caso, el criterio de rotación de la cartera de valores, que se adoptó en estos años como respuesta a los primeros efectos de la crisis, no fue suficiente, entre otras cosas porque los problemas no sólo venían de la cartera sino también de los créditos a las empresas del grupo, a las que no se les podía abandonar en medio de las dificultades.

Esto duró hasta 1978, cuando se impuso la alternativa estratégica que siempre defendió Carvajal: la de un nuevo modelo bancario centrado en la banca de negocios al por mayor, cuya mayor garantía de éxito radicaba en que se aplicase paralelamente a un fuerte proceso de internacionalización. Así se aseguraba el acceso a los mercados financieros (monetarios y de capitales) internacionales, donde se podía operar con más posibilidades de las que le permitían los estrechos mercados financieros españoles. El cambio estratégico de 1978 vino motivado por la persistencia de los efectos de la crisis industrial en el grupo de empresas —lo que dio pie también a afrontar con más decisión la reducción por venta de parte de la cartera de valores—, y porque el Banco de España estableció procedimientos específicos para realizar provisiones y saneamientos que el BU cumplió, pero que nadie supervisó para comprobar que eran los adecuados (necesarios) más allá de que fuesen los legalmente exigibles. Vino motivado también, porque la política monetaria restrictiva del Banco de España para combatir la alta inflación encareció el crédito y la captación de recursos en pesetas —algo que venía ya ocurriendo con el aumento de la competencia en el sector—, lo que empujó un poco más al BU a buscarlos más baratos en el exterior. Pero, mientras crecían los recursos ajenos por este procedimiento —y también el activo—, los recursos propios (capital y reservas) habían perdido el dinamismo que alcanzaron en la etapa anterior a 1974. No sólo es que la cuenta de resultados —con las provisiones y saneamientos obligados— daba cada vez menos para nutrir las reservas voluntarias —sí, en cambio, para mantener el reparto de dividendos y, de paso, la confianza de sus accionistas—, sino que la vía de la convertibilidad de los bonos de caja se había secado, y la baja cotización de las acciones del BU daba pocas opciones para las ampliaciones de capital en otros tiempos tan ventajosas por las elevadas primas de emisión. El resultado de todo esto fue un notable debilitamiento patrimonial del BU, cuya ratio de solvencia se fue desmoronando poco a poco: del 14% en 1974 al 5,4% en 1981.

A la luz del contenido de nuestro trabajo, queda claro que, en 1982, el Urquijo era un banco muy expuesto a cualquiera de los dos riesgos más altos que soportaba —el de su negocio internacional en expansión y el de los efectos de la crisis en su grupo de empresas—, y los dos contribuyeron, como se ha visto, a que se resintiese su débil situación patrimonial. Pero resulta llamativo —como reflejo de la limitada capacidad de supervisión e inspección que tenía entonces el Banco de España— que éste tomase conciencia del problema de forma circunstancial: como consecuencia de la inspección que decretó a raíz de la operación de venta de la participación que el BU tenía en

Galerías Preciados, que se saldó con importantes pérdidas para la entidad madrileña. A partir de entonces se diseñó el procedimiento de intervención. ¿Fue acertado que el BHA se responsabilizase del saneamiento del BU con el auxilio de la autoridad monetaria? Creemos que sí por dos razones: la primera, porque el tamaño del BU suponía para el FGD un desafío, en el caso de que se responsabilizase de la intervención, debido a que ninguno de los bancos intervenidos hasta entonces por este organismo tenía una envergadura similar; y la segunda, porque, como ocurrió con Bankuni3n y otros, la estrategia del FGD era contar con el accionista principal a la hora de asumir el compromiso de sanearlos.¹¹⁵ Otra cosa es la decisi3n de fusionar al BU y a Bankuni3n para acometer de una sola vez el saneamiento de ambos. La experiencia, al respecto, demuestra que la fusi3n por s3 misma no resolvi3 ning3n problema, m3s bien los aument3, puesto que se tuvieron que emplear tiempo y recursos en realizarla con evidentes costes para el saneamiento de ambas entidades, tanto porque hubo que solicitar un nuevo paquete de ayudas como porque el proceso de saneamiento se demor3 al menos un a3o (1984), creando problemas adicionales en el BHA.

Por 3ltimo, debe destacarse que el saneamiento del BUU entre 1985 y 1988 se vio favorecido por el final de la crisis industrial y el nuevo ciclo expansivo de la econom3a espa3ola; pero tambi3n que se hizo a costa de amputar dos de los segmentos del negocio —el internacional y la cartera industrial— que mejor defin3an la trayectoria hist3rica del Urquijo desde el decenio de 1960. ¿Era esto un s3ntoma de que el modelo de banco de negocios al por mayor que hab3a ido ensayando el BU desde entonces no ten3a cabida en el sistema financiero espa3ol de finales de los a3os ochenta? Probablemente s3, pero esta es una pregunta que no ha sido abordada en nuestro trabajo y su respuesta requiere un estudio espec3fico. Igual que lo demanda, en nuestra opini3n, el an3lisis de la venta de las participaciones industriales del BUU, porque pueden dar idea no s3lo de c3mo se hizo sino tambi3n de a qui3nes fue a parar un patrimonio empresarial importante en un momento de cambio de ciclo de negocios y de renovaci3n de la 3lite empresarial del pa3s.

¹¹⁵ Véase Cuervo (1988), pp. 114-117.

Fuentes y bibliografía

Fuentes:

BANCO URQUIJO, *Memorias anuales*, 1970-1982, Madrid.
BANCO URQUIJO UNIÓN, *Memorias anuales*, 1983-1988, Madrid.
Entrevista con José María Loizaga Viguri (Madrid, 16 de junio de 2008).
Entrevistas con Juan Lladó Fernández-Urrutia (Madrid, 20 de febrero de 2009, 22 de septiembre y 22 de diciembre de 2010, 4 de mayo de 2011 y 13 de febrero de 2012).
Informe del presidente del Banco Urquijo Unión, don Jaime Soto López-Dóriga, a la Junta General de Accionistas, 26 de junio de 1985.
Libros de Actas de las Juntas Generales de Accionistas del Banco Urquijo, 1968-1977 y 1977-1983.
PEAT MARWICK, *Informe de auditoría al balance consolidado del Grupo Financiero Banco Urquijo Unión*, ejercicios de 1985, 1986, 1987 y 1988.

Bibliografía:

ARÍZTEGUI, Francisco Javier (1990): “La política monetaria: un periodo crucial”, en J. L. García Delgado, dir., *Economía española de la Transición y la Democracia*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 307-341.
BANCO URQUIJO (1975): *Misión y decisiones del Banco Urquijo en relación con el desarrollo de las industrias españolas y con su vocación de banco industrial*, Madrid.
BANCO URQUIJO (1981): *La industria española: balance de una crisis*, Madrid, Banco Urquijo-Servicio de Estudios.
BANDRÉS, Eduardo (1990): “Apéndice: Dimensión y costes de la crisis bancaria en España”, en J. L. García Delgado, dir., *Economía española de la Transición y la Democracia*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 356-360.
CARRERAS, Albert; PRADOS, Leandro y ROSÉS, Joan R. (2005): “Renta y riqueza”, en A. Carreras y X. Tafunell, coords., *Estadísticas históricas de España: siglos XIX y XX*, Madrid, Fundación BBVA, vol. III, pp. 1.297-1.376.
CUERVO, Álvaro (1988): *La crisis bancaria en España, 1977-1985: causas, sistemas de tratamiento y coste*, Barcelona, Ariel.
GARCÍA RUIZ, José Luis (2007): “Noventa años de gran banca comercial: el Banco Hispano Americano, 1900-1991”, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, núm. 1, pp. 117-138.
GONZALO CUADRADO, Tomás (1995): *Banco Urquijo. 125 años de historia (1870-1995)*, mecanografiado.
LLADÓ FERNÁNDEZ-URRUTIA, Juan (1972): *Informe sobre el Banco Urquijo presentado... al Congreso de la Federación Europea de Analistas Financieros: 3 de octubre de 1972. Texto impreso*, Madrid, Banco Urquijo.
MALUQUER, Jordi (2005): “Consumo y precios”, en A. Carreras y X. Tafunell, coords., *Estadísticas históricas de España: siglos XIX y XX*, Madrid, Fundación BBVA, vol. III, pp. 1.247-1.296.
MARTÍNEZ CORTIÑA, Rafael (1971): *Crédito y banca en España: análisis y estructura*, Madrid, Editorial Moneda y Crédito.
PUEYO, Javier (2006): *El comportamiento de la gran banca en España (1921-1974)*, Madrid, Banco de España, Estudios de Historia Económica.
PUIG, Núria y TORRES, Eugenio (2008): *Banco Urquijo, un banco con historia*, Madrid, Turner.

- PUIG, Núria y TORRES, Eugenio (2011): “El Grupo Urquijo y el desarrollo económico de España, 1918-1982”, *X Congreso Internacional de la AEHE*, Carmona (Sevilla), (<http://www.aehe.net/xcongreso/pdf/sesiones/grupo/el%20grupo%20urquijo%20y%20el%20desarrollo%20economico.pdf>).
- SEGURA, Julio y otros (1989): *La industria española en la crisis (1978-1984)*, Madrid, Alianza Editorial.
- TAFUNELL, Xavier (2005): “Empresa y bolsa”, en A. Carreras y X. Tafunell, coords., *Estadísticas históricas de España: siglos XIX y XX*, Madrid, Fundación BBVA, vol. II, pp. 707-833.
- TOBOSO, Pilar (2000): *Pepín Fernández, 1891-1982. Galerías Preciados. El pionero de los grandes almacenes*, Madrid, LID.
- TORRERO, Antonio (1990): “El sector financiero: cambios y tendencias”, en J. L. García Delgado, dir., *Economía española de la Transición y la Democracia*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 343-355.
- TORRERO, Antonio (dir.) (1991): *Las relaciones banca-industria. La experiencia española*, Madrid, Espasa Calpe.
- TORTELLA, Gabriel y GARCÍA RUIZ, José Luis (1999): *Una historia de los Bancos Central e Hispano Americano: Un siglo de gran banca en España*, inédito.
- TRÍAS FARGAS, Ramón (dir.) (1968): *Las fuentes de financiación de la empresa en España*, Madrid, Moneda y Crédito.
- URQUIJO Y LANDECHO, Luis, Marqués de Bolarque (1972): *El Banco Urquijo y su servicio al desarrollo industrial de España*, Madrid, Banco Urquijo.
- VALDALISO, Jesús M^a (2006): *La familia Aznar y sus negocios (1830-1983). Cuatro generaciones de empresarios en la España contemporánea*, Madrid, Marcial Pons.
- VÁZQUEZ, Juan A. (1990): “Crisis, cambio y recuperación industrial”, en J. L. García Delgado, dir., *Economía española de la Transición y la Democracia*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 81-117.