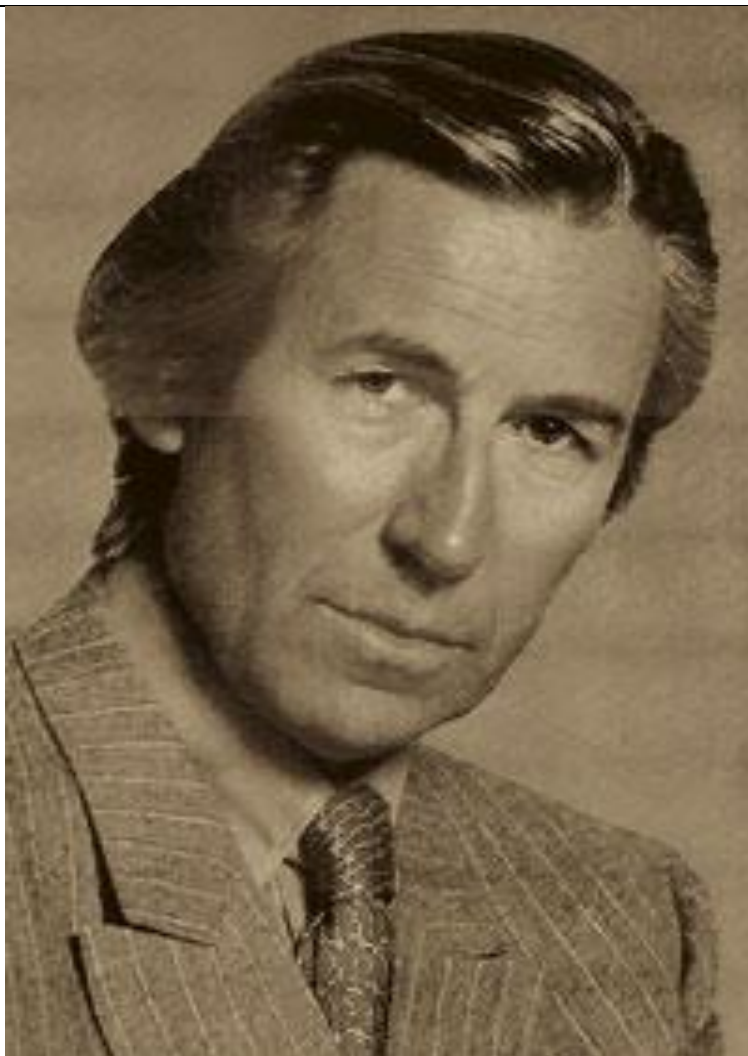


## **Pedro Toledo Ugarte**

**(Bilbao 1935, Rochester (EEUU) 1989)**



**M<sup>a</sup> Ángeles Pons Brias**  
**Universidad de Valencia**

Pedro Toledo nació en Bilbao en 1935, hijo de Pedro Toledo Moreno, médico analista de Bilbao y de María Cristina Ugarte, siendo el tercero de siete hijos. Aunque su familia tenía una posición económica desahogada, no pertenecía a la oligarquía vasca (los “hijos de Neguri”), aunque sí compartió pupitre con la misma tanto durante sus estudios de primaria y secundaria en los agustinos y los jesuitas respectivamente, como más tarde en la Universidad de Deusto. Su padre sufrió una angina de pecho cuando Pedro tenía cinco años y un ataque cerebral cuando apenas había cumplido quince años, lo que condicionó la situación de su familia; en ese contexto, desde muy temprano su madre inculcó a sus hijos la idea de que debían labrarse un futuro con su propio esfuerzo y esa idea marcó siempre el destino de Pedro Toledo.

Aunque a Pedro Toledo, buen dibujante y amante del arte, le hubiera gustado estudiar arquitectura, su padre no le permitió ir a Madrid, y finalmente estudió derecho y económicas en la Comercial de Deusto, siendo uno de los alumnos más brillantes de su promoción. En 1958 comenzó su labor docente como profesor auxiliar en el área de Política Económica de esta universidad, y hasta 1975 compatibilizó su actividad empresarial con la docencia en Deusto.

En 1960 empezó a trabajar en General Eléctrica Española, S. A., empresa en la que ocupó diversos puestos en las áreas de organización, planificación y marketing. Su paso por esta empresa le permitió además familiarizarse con los métodos de dirección norteamericanos. Ese mismo año conoció a Elena Echevarría Echevarría, hija de una de las familias más conocidas de Bilbao, ya que su padre era uno de los accionistas de Aceros Echevarría. Dicho matrimonio inicialmente no fue bien visto por la familia Echevarría ya que Elena tenía sólo 16 años cuando se conocieron y además Pedro Toledo no pertenecía a la oligarquía vasca, pero a pesar de ello se casaron dos años más tarde y se instalaron en Bilbao. Año y medio después se trasladaron a Madrid al ser nombrado Director de Marketing en General Eléctrica.

En 1968 la familia Toledo regresó a Bilbao. General Eléctrica Española había sido comprada por los americanos y se enfrentaba a una fuerte reestructuración y las dudas sobre su futuro en la empresa llevaron a Pedro Toledo a buscar un nuevo trabajo. El padre Bernaola, una institución en la Universidad de Deusto, le ofreció dos opciones: el Banco de Vizcaya o la Cámara comercial de Bilbao y Pedro Toledo eligió la primera opción. Quizá en esta decisión pudo influir el hecho de que Manuel de Gortázar, su antiguo jefe en el departamento de marketing de General Eléctrica, fuese consejero delegado del Banco de Vizcaya. Fue Gortázar quien nombró a Pedro Toledo Subdirector del departamento central de sucursales, para pasar después por diversos puestos dentro del banco (responsable de tesorería y mercado monetario, dirección de

tesorería, planificación y control...), lo que le permitió obtener un conocimiento global del negocio bancario, y en particular del Banco de Vizcaya.

En 1978 pasó de ser uno de los cuatro directores generales de la entidad a ser consejero delegado. Todos los que le conocieron destacan su enorme ambición, su carácter enérgico y su gran capacidad de trabajo, lo que le llevó en 1985 a ser vicepresidente de la entidad. En ese mismo año el entonces presidente Ángel Galíndez, anunció su retirada al cumplir los 65 años y, el 12 de septiembre de 1986, Pedro Toledo accedió a la presidencia del Banco de Vizcaya, rodeándose desde un primer momento de sus más estrechos y fieles colaboradores.

A mediados de los ochenta la banca española parecía haber superado la fuerte crisis que se inició en 1976/77 y que había afectado a la mitad de las entidades del sector. Sin embargo, el sistema bancario tenía todavía importantes deficiencias, y una de las más importantes era el menor tamaño de los bancos españoles en comparación con los principales establecimientos bancarios de Europa o EEUU. Para beneficiarse de las posibles ventajas asociadas al tamaño, los bancos iniciaron un proceso de absorciones y fusiones, siendo pionera la fusión entre el Banco de Bilbao y el de Vizcaya que dio lugar al nacimiento del Banco Bilbao Vizcaya en enero de 1988. Por parte del Banco de Bilbao, Sánchez Asiaín había hecho un intento inicial de aproximación a Banesto que fracasó, y Pedro Toledo había intentado acercarse también sin éxito a otras entidades como el Banco Central o el Hispano Americano que en aquellos momentos no eran partidarios de la fusión. Se afirma que recibió una oferta de Mario Conde, presidente entonces de Banesto, que rechazó. De igual modo se rumoreó que también tanteó a los Botín.

Pedro Toledo apostó desde un primer momento por las fusiones. A ello contribuyó el haber sufrido en sus carnes la compra por parte del grupo kuwaití KIO, a través de Javier de la Rosa, de un paquete acciones del Banco Vizcaya. Pedro Toledo temió que el banco pudiera quedar fuera de su control y decidió recuperar dichas participaciones. Su estrecho colaborador, Ángel Corcóstegui recomendó hacer una ampliación de capital y, aunque a un precio elevado, Toledo consiguió recuperar su independencia, lo que le afianzó definitivamente como Presidente del Banco de Vizcaya. Toledo también encargó a Corcóstegui un estudio de cómo quedaría el panorama bancario después de la fusión con cada uno de los bancos con los que se podía realizar la operación, de sus ventajas e inconvenientes, lo que le permitió valorar de forma muy precisa las distintas opciones que se le planteaban a la entidad. Todo apunta a que dicho informe destacaba las ventajas de una posible fusión ente el Banco de Bilbao y el Vizcaya. En diciembre de 1987 se puso en marcha la denominada “operación Tajo” con una reunión fijada por Sánchez Asiaín y Pedro Toledo para el 7 de enero. Aparentemente el acuerdo, que se anunció el 21 de enero de 1988, se alcanzó con facilidad, aunque la

decisión de quien presidiría la nueva entidad fue el primero de una larga lista de problemas que dificultaron el funcionamiento de la entidad el primer año tras la fusión. Sánchez Asiaín y Toledo pasaron a ser copresidentes de la nueva entidad, el Banco Bilbao Vizcaya, y a medida que fue avanzando la configuración y reestructuración de la misma se pusieron de manifiesto las serias diferencias entre los dos bancos que tenían una estructura, organización y forma de trabajo muy diferente.

En septiembre de 1989 Toledo comunicó a sus principales hombres de confianza (Alfredo Sáenz-Abad, Ángel Corcóstegui, Jose Antonio Sáenz-Azcunaga, José Aureliano Recio y Víctor Menéndez) la necesidad de un cambio de estrategia y de un acercamiento a las posiciones del Banco de Bilbao como una vía para que la fusión acabase siendo un éxito. Quizá esta decisión estuvo ligada a los problemas de salud que arrastraba desde hacía unos meses. Toledo llevaba algún tiempo con síntomas de cansancio, y ante el agravamiento de la situación acudió a la Clínica Quirón de Barcelona, donde le detectaron una hemocromatosis, una rara enfermedad crónica que provoca un exceso de absorción del hierro y que le dañó el hígado. Probablemente el rápido empeoramiento de su enfermedad estuvo relacionado con su intento por ocultarla para no mostrar signos de debilidad en un momento de grandes tensiones dentro del Banco Bilbao Vizcaya. La entidad funcionaba en la práctica como dos bancos y la tensión entre los gestores de ambos bancos era evidente. En ese contexto su salud se deterioró precipitadamente, aparentemente por las complicaciones asociadas a una hepatitis. Tras su ingreso en la Clínica Quirón, los médicos decidieron que la única posibilidad de salvar su vida era trasladarlo a EEUU en un avión privado para que le fuese trasplantado el hígado. Tras un viaje complicadísimo y con tan solo 54 años de edad, Pedro Toledo falleció en la Clínica Mayo de Rochester, Estado de Minnesota, Estados Unidos.

La muerte de Pedro Toledo Ugarte abrió una de las crisis más importantes de la historia de las finanzas españolas. Mientras que para el Banco de Bilbao ésta era la oportunidad de ir hacia la presidencia única, los consejeros del Vizcaya se mostraron partidarios de volver a nombrar un nuevo copresidente. La solución exigió la mediación del entonces gobernador del Banco de España, Mariano Rubio y, tras la dimisión de Sánchez Asiaín, finalmente se propuso como presidente único de la entidad a Emilio Ybarra. Alfredo Sáenz-Abad fue nombrado Vicepresidente primero y José Javier Gurpide Vicepresidente segundo de la entidad.

Muchos han sido los calificativos que se han utilizado para describir la figura de Pedro Toledo: glamuroso, por su elegante pero a su vez informal y singular atuendo, brillante por su inteligencia intuitiva, ambicioso y, sobre todo un gran líder. Toledo gestionó con éxito el Banco de Vizcaya y reorientó la institución hacia la banca comercial y de particulares, logrando que la entidad se convirtiese en una de las mas

estables del sistema bancario español. Su apuesta por el proceso de fusiones fue clara y junto con Sánchez Asiaín iniciaron un proceso de fusiones que transformó la estructura y el funcionamiento del sistema bancario español. Desafortunadamente su temprana muerte privó al sistema financiero de uno de los banqueros más singulares del siglo XX.

### **Bibliografía:**

- Cacho, Jesús: *Pedro Toledo. El desafío*. Madrid. Ediciones Temas de Hoy.
- Papell, Antonio: «Desaparecidos con poder en España (V): Pedro de Toledo, el mejor banquero y el más glamouroso». Ecodiario.es, 22/09/2011. <http://ecodiario.economista.es/espana/noticias/3395770/09/11/Desaparecidos-con-poder-en-Espana-V-Pedro-de-Toledo-el-mejor-banquero-y-el-mas-glamouroso.html>.
- Gomez Escorial, Ángel: “El difícil nacimiento del BBVA”. Cuadernos de historia. Banca 15. Diario Digital de Información Económica y Financiera. <http://www.banca15.com/mas/historia/historia/html>