



**X Congreso Internacional de la AEHE  
8, 9 y 10 de Septiembre 2011  
Universidad Pablo de Olavide  
Carmona (Sevilla)**

**TÍTULO: “¿PUEDEN LOS GRANDES BANCOS SER EMPRESAS FAMILIARES? UNA APROXIMACIÓN DESDE LA HISTORIA BANCARIA MADRILEÑA”**

**SESIÓN: 5**

**AUTOR/ES: JOSÉ LUIS GARCÍA RUIZ**

**INSTITUCIÓN ACADÉMICA: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**¿PUEDEN LOS GRANDES BANCOS SER EMPRESAS FAMILIARES? UNA APROXIMACIÓN DESDE LA HISTORIA BANCARIA MADRILEÑA**, por José Luis García Ruiz (Universidad Complutense de Madrid) ([jlgarcia Ruiz@ccee.ucm.es](mailto:jlgarcia Ruiz@ccee.ucm.es))

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la difusión del modelo norteamericano de gran empresa hizo que la empresa familiar fuese considerada una estructura organizativa obsoleta en el capitalismo del mundo occidental. Sin embargo, tras la crisis de los decenios de 1970 y 1980, la empresa familiar fue reivindicada en todas partes (también en Estados Unidos) como parte del nuevo capitalismo emergente, que tenía una fuerte componente emprendedora. La empresa familiar empezó a tener tan buena imagen que hasta las grandes entidades bancarias buscaron ser contempladas como parte de esa realidad. De este modo, se ponía en cuestión la tradicional asociación de empresa familiar con tamaño reducido, lo que acarreaba dificultades para conseguir economías de escala, acceso a la financiación, desarrollo de programas de I+D o exportaciones.

En este trabajo se analizan las tentativas desarrolladas a lo largo del siglo XX por la alta dirección de cuatro grandes bancos de Madrid (Banco Hispano Americano, Banco Español de Crédito, Banco Central y Banco Popular) para convertir a las entidades en grandes empresas familiares del tipo al que, a veces, pretende adscribirse el actual Banco Santander. En todos los casos, las tentativas fracasaron, y en el trabajo se analizan sus causas y se ofrece una valoración de los aspectos positivos y negativos que tuvieron aquellas estrategias. En el trabajo ocupan un lugar importante las fuentes de archivo a las que ha tenido acceso el autor. El enfoque teórico es el propio de la Historia Empresarial.

### **La empresa familiar: pros y contras**

En 1977, Alfred D. Chandler, Jr., exigió que la “empresa moderna” (“*modern enterprise*”) fuese grande, multidivisional y dirigida por ejecutivos profesionales, lo que dejaba fuera de la “modernidad” a las pequeñas y medianas empresas, a las centradas en un solo producto que operaban con organigramas funcionales y a las que escogían a sus directivos por cooptación (por ejemplo, las empresas familiares). El paradigma chandleriano de “empresa moderna” encajaba bien con la realidad de un “capitalismo corporativo” que había ido imponiéndose al “capitalismo personal” al compás del avance de la Segunda Revolución Industrial en Occidente, produciendo una separación entre propiedad y control (Berle y Means, 1932; Galbraith, 1967).

La crisis económica mundial desatada a mediados del decenio de 1970 cambió el panorama dramáticamente (Audretsch, 2007). Por una parte, las grandes empresas occidentales mostraron poca agilidad a la hora de afrontar las reconversiones impuestas por los altos costes energéticos. Por otra, el paro fue masivo y duradero y muchos desempleados se vieron impulsados a convertirse en empresarios como única salida. La figura del emprendedor capaz de sacar adelante a la vez un negocio y una familia volvió a ser muy valorada económica y socialmente. La teoría e historia empresariales no fueron ajenas a estas corrientes. Así surgió *Family Business Review* en 1988 y la veterana *Business History* dedicó su primer monográfico al tema en 1993, bajo la dirección de Geoffrey Jones y Mary Rose.

Guillén y Tschoegl (2008, p. 157) han aceptado que la empresa familiar sea una entidad “donde los miembros de una familia ejercen la propiedad, el control y/o adoptan las decisiones estratégicas, y tienen el deseo de transmitir estos elementos de una generación a la siguiente”. Esta definición amplia de empresa familiar es la que ha servido a un sinnúmero de investigadores, desde Jones y Rose (1993) hasta Landes (2006), para señalar que este tipo de entidades son responsables de más de la mitad del PIB y el empleo en la mayor parte de los países del mundo en tiempos recientes. Esto probaría la capacidad de la empresa familiar para sobrevivir en el capitalismo moderno, lo que pone en cuestión su alegada obsolescencia. Incluso en Estados Unidos, donde nació la dirección de empresas moderna a finales del siglo XIX, introduciendo planteamientos científico-técnicos para una sociedad cada vez más abierta, las empresas familiares con sus tradicionales vínculos de sangre parecen gozar de buena salud.

Lo cierto es que resulta muy difícil encajar la realidad institucional de la empresa familiar en los planteamientos de la teoría económica ortodoxa basada en el funcionamiento de los mercados. Por su propia naturaleza, la empresa familiar tiende a ser conservadora en sus relaciones con las fuentes de financiación externa, pues resulta fácil perder el control cuando se entra en contacto con los mercados y las instituciones financieras, y, como destacan Guillén y Tschoegl, un rasgo básico de estas instituciones es el deseo de transmitir el legado familiar de generación en generación. De esta forma, las empresas familiares están abocadas a mantener un tamaño relativamente pequeño que les impide disfrutar de economías de escala y diversificación (*scale and scope economies*) y de afrontar con garantías las costosas inversiones asociadas a la I+D y la internacionalización.

Otro problema de las empresas familiares es su tendencia a la cooptación, es decir, a seleccionar directivos con la limitación autoimpuesta de que sean miembros de la familia, en vez de acudir al mercado de directivos con criterios basados exclusivamente en el mérito. Como no ha sido descubierto el gen que permita asegurar la transmisión hereditaria de capacidades emprendedoras o directivas, la cooptación sólo puede ser vista como un elemento favorecedor del nepotismo. El problema se agrava si se empieza a pensar en la empresa como “una gran familia”, lo que abre la puerta al paternalismo en las relaciones laborales. Los trabajadores de toda clase no serán contemplados como personas adultas, sino como menores de edad a los que hay que proteger, pero nunca contar con ellos o sus representantes (los sindicatos) para tomar las decisiones.

La pregunta fundamental sería: ¿qué hace mejores a las empresas familiares con respecto a las que no lo son? A partir de Ben-Porath (1980), se empezó a defender que las empresas familiares tienen ventajas sobre las otras en las transacciones donde es muy importante la identificación de las partes. Se produciría entonces un ahorro de costes de transacción que posibilitaría el aumento de los intercambios. También se ha argumentado que las familias son más cuidadosas con sus negocios que las empresas impersonales, lo que suele traducirse en mejores resultados. Éste es el contenido de la “Stewardship Theory of Management”, defendida por Davis, Schoorman y Donaldson (1997), que encontró ventajas en el trato humano que la empresa familiar promueve en su entorno, la tendencia a ofrecer más calidad cuando el nombre de la familia se asocia a un producto o la búsqueda de horizontes temporales más largos por el deseo de perpetuar la obra emprendida de generación en generación. Para Anderson y Reeb (2003) no había duda de que las empresas familiares del índice S&P 500, que representaban un tercio del total y alrededor del 18 por 100 del capital desembolsado, cuidaban mejor de los intereses de los accionistas minoritarios, sobre todo cuando las

familias eran propietarias y gestoras a la vez. Poco después, Villalonga y Amit (2006), utilizando información de las empresas emplazadas en el *ranking* Fortune 500, admitieron que las empresas gestionadas por familias creaban más valor al accionista que las no familiares, pero sólo en la primera generación.

Desde luego, podríamos estar de acuerdo con Aronoff, Astrachan y Ward (1996), cuando, al presentar una selección de artículos sobre la empresa familiar, dijeron que los tres principales problemas de ésta eran: sucesión, sucesión y sucesión. Un artículo reciente publicado en *American Economic Review* (Pérez González, 2006) deja bien claro que en una muestra amplia de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa cuando el consejero delegado entrante está relacionado con el saliente, con el fundador o con un gran accionista por lazos de sangre o matrimonio, se deteriora la gestión de la empresa. Para el autor esto indica la existencia de nepotismo, un peligro en el que suelen caer las empresas familiares. Pero la historia empresarial ha encontrado casos de empresas familiares donde ese peligro ha sido conjurado satisfactoriamente (Colli y Rose, 2003; Fernández Pérez y Puig, 2007). Avanzando en esta dirección, presentamos a continuación la historia de cuatro importantes entidades bancarias de la capital financiera de España, que en algún momento han sido vistas como empresas familiares.

### **El Banco Hispano Americano: ¿el banco de los Basagoiti?<sup>1</sup>**

Se puede decir que la “gran banca” española nació en Madrid el 25 de octubre de 1900 con la fundación del Banco Hispano Americano (BHA). El principal impulsor de esta entidad fue Antonio Basagoiti Arteta, patriarca de una dinastía de empresarios y políticos que llega hasta nuestros días. Sólo la muerte apartó a Basagoiti de la presidencia del BHA, teniendo en su hijo Juan Antonio Basagoiti Ruiz un digno sucesor, aunque, como veremos, no de forma inmediata.

Basagoiti Arteta había nacido en Algorta (Guecho, Vizcaya) en 1849, como hijo de marino, y emigró a México en 1864 tras haber cursado estudios de Comercio. Su esposa, Francisca Ruiz Ibáñez, con la que se casó en 1885, le daría trece hijos y la posibilidad de emparentar con la poderosa familia asturiana Ibáñez, donde destacaba Manuel Ibáñez Posada, uno de los principales empresarios españoles en México. En el momento de casarse, Basagoiti ya conocía bien el negocio textil, gracias a sus contactos en Veracruz con Bruno Zaldo, empresario vinculado a una conocida familia de Pradoluengo (Burgos).

En los quince años que mediaron entre 1885 y 1900, Basagoiti hizo una gran fortuna gracias a exitosas inversiones en el textil, pero también a negocios relacionados con el cuero, explotaciones agrarias y el transporte ferroviario. Se puede decir que en los dos años finales del siglo XIX, Basagoiti alcanzó la cúspide de su etapa mexicana: en 1899 fusionó varias empresas en Tabacalera Mexicana y en 1900 figuró entre los fundadores de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey con la mayor participación (el 21,5 por 100). El instrumento que permitió a Basagoiti alcanzar una posición preeminente fue la casa de banca que instaló en su domicilio de la calle Capuchinas en Ciudad de México, que se inició como sucesora de la de Manuel Ibáñez y, en 1898-1899, pasó a denominarse Basagoiti, Zaldo y Cía. En la formación como banquero de Basagoiti también fue importante su pertenencia al Consejo de Administración del Banco Nacional de México desde 1886.

---

<sup>1</sup> Este apartado está basado en Tortella y García Ruiz (1999), García Ruiz (2000a), García Ruiz (2000b) y García Ruiz (2007a).

El 16 de junio de 1900, Basagoiti reunió en su domicilio madrileño a un grupo de inversores, entre los que destacaban las familias Ibáñez y Zaldo, para fundar en España una gran entidad financiera que practicara la banca universal y contara con sucursales por todo el territorio nacional, algo que hasta ese momento sólo había realizado el Banco de España, pero como entidad privilegiada por su relación con el Estado. Una vez firmada la escritura de constitución del denominado BHA, su presidente, Basagoiti, delegó sus funciones en el vicepresidente, Bruno Zaldo, y marchó a México para proceder a la liquidación de su patrimonio en ese país. En 1903-1904, su casa de banca pasó a denominarse Ibáñez y Prieto, Sucesores de A. Basagoiti, entidad que, cuando desapareció en 1914, ostentaba la mitad del capital de la Fundidora de Monterrey.

Basagoiti era un hombre inteligente que supo percibir a tiempo el ocaso de los empresarios que habían prosperado bajo la protección del dictador Porfirio Díaz (1876-1911). Desde el “desastre” colonial de 1898 soplaban vientos procedentes de Estados Unidos que hacían difícil la pervivencia de los intereses españoles en América Latina. Basagoiti, como presidente del Casino Español en Ciudad de México, había dirigido la recaudación de fondos para construir un cañonero en Cádiz con el que luchar en la guerra del 98, acción por la que quiso otorgársele el título de Marqués de Algorta, lo que rechazó al considerar que había sido una acción colectiva. El “desastre” le convenció de que lo mejor era proseguir la carrera empresarial en España, donde había tanto por hacer. Desde julio de 1909, Basagoiti no volvería a pisar la tierra que hizo posible el despertar de sus capacidades empresariales.

En su primera etapa, el BHA fue conducido como una empresa familiar. Las comisiones delegadas del Consejo de Administración asumieron todos los poderes, y el director gerente quedó reducido a mero intermediario entre los directivos de las oficinas y las citadas comisiones. Un temprano intento de descentralización en la sucursal de Barcelona fracasó y disuadió al Consejo de Administración de nuevos experimentos en este sentido. Los únicos rasgos de modernidad residían en el sistema de contabilidad interna y en la retribución en función de resultados que se aplicaba a directores y apoderados.

En los últimos días de 1913, el BHA tuvo que soportar una crisis de confianza, provocada por rumores malintencionados que hablaban de su excesiva implicación en los asuntos de México, país sacudido por una cruenta revolución. Lo cierto es que de los hombres del BHA sólo Bruno Zaldo mantenía todavía importantes intereses en México y murió en 1916 con la fortuna muy menguada. El problema pudo resolverse gracias a la intervención del Banco de España que ejerció, por primera vez en su historia, como prestamista de última instancia, aunque tarde y exigiendo garantías desproporcionadas. La rápida y feliz recuperación del Banco Hispano Americano demostró que la entidad se encontraba sana y con fuerzas para encarar su desarrollo a largo plazo.

La entidad de crédito salió reforzada de la crisis de 1913, que tuvo dos consecuencias positivas: 1) indujo a practicar una política conservadora que fue muy útil para mantener al banco, durante el auge de la Primera Guerra Mundial, al margen de las operaciones excesivamente arriesgadas que emprendieron otras entidades; y 2) abrió el camino a una reorganización que otorgó mayores competencias a los directivos profesionales.

En 1929, con el nombramiento de Andrés Moreno García como director general, el Banco Hispano Americano se convirtió en una “empresa moderna” chandleriana, es decir, gerencial y descentralizada. Moreno era un hombre procedente de una modesta familia madrileña, que había estudiado con beca en las Escuelas Pías de San Antón. Un sacerdote

de este colegio se había percatado de sus dotes intelectuales y le buscó trabajo en una empresa de importación de fruta en Londres. De allí pasó a la sucursal londinense del Banco Español del Río de la Plata, hasta que al cumplir los 22 años ingresó en el Midland Bank, por entonces el mayor banco del mundo. Juan Antonio Basagoiti Ruiz, el hijo de Antonio Basagoiti Arteta que llegaría a ser presidente del BHA, siempre sintió admiración por Moreno y por su forma de “amasar y comer el pan de la emigración”.

En junio de 1929, con 34 años cumplidos, una esposa británica y una hija, Moreno dejó sus responsabilidades en el edificio de Old Broad Street donde se había especializado en América Latina y pasó a dirigir el BHA con un sueldo de 100.000 pesetas anuales, a las que había que añadir 50.000 para gastos de representación, libres de impuestos, y un pago único de otras 50.000 pesetas para cubrir el traslado. El contrato se firmó por 10 años prorrogables, con dedicación exclusiva y una elevada indemnización por despido de 250.000 pesetas, constituyendo, posiblemente, uno de los primeros contratos “blindados” de la historia gerencial española.

En los años de la Segunda República fallecieron Basagoiti (1933) y su sucesor en la presidencia, Luis Ibáñez Posada (1934), quienes junto al citado Zaldo (fallecido en 1916) y el asturiano Florencio Rodríguez Rodríguez (fallecido en 1906) fueron considerados los impulsores del BHA en el momento en que se creó en 1935 el “Premio de los Fundadores” para distinguir a los alumnos más aplicados de la academia interna que facilitaba el ascenso a las jefaturas. La academia fue iniciativa de Moreno, quien siempre se mostró partidario de la meritocracia. Además, Moreno necesitaba directivos para las Direcciones Regionales recién creadas, con sede en Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia, Málaga y Sevilla. Cuando estalló la Guerra Civil, el BHA se había convertido en el líder indiscutible del sistema financiero español y un verdadero “banco nacional”, cuyos principales accionistas procedían del norte de España, tenía su sede en Madrid y operaba con cierta preferencia en Andalucía.

En la reorganización de 1947, Moreno pasó a ejercer como consejero delegado, mientras Luis de Usera ocupó la vacante de director general. El prematuro fallecimiento de su padre había obligado a Usera a compaginar los estudios de Derecho con un trabajo remunerado, lo que no impidió que obtuviera matrícula de honor en todas las asignaturas. Después, Usera fue capaz de aprobar tres oposiciones: Abogado del Estado (1929), Inspector de Servicios del Ministerio de Hacienda (1935) y Agente de Cambio y Bolsa (1943). Moreno quedó deslumbrado por la capacidad intelectual de Usera y le ofreció representar al BHA en el Consejo del Banco Urquijo, tras el “Pacto de las Jarillas” (1944), y en el Consejo de la nueva Telefónica (1945). Finalmente, como hemos dicho, en 1947, Usera pasaría a ser director general del BHA, lo que le posicionaba como sucesor de Moreno en la máxima responsabilidad ejecutiva.

En la presidencia del BHA se sucedieron Ignacio Herrero de Collantes, marqués de Aledo, en 1935-1961 y Juan Antonio Basagoiti Ruiz en 1961-1968. El primero había sido el fundador del Banco Herrero en 1911, una entidad asturiana que desde su nacimiento estuvo tan vinculada al BHA que hasta el fallecimiento de Aledo no pudo la entidad madrileña abrir sucursal en Asturias. El segundo era hijo de Antonio Basagoiti Arteta, había nacido en México en 1888 y accedió a la presidencia desde la vicepresidencia que en 1947 quedó vacante por el fallecimiento de Celestino Álvarez García, el último de los “insignes patricios fundadores del Banco”. Basagoiti Ruiz resultó ser un hombre muy religioso y una de sus primeras decisiones fue obtener de Pío XII una bendición especial para el BHA. En 1960, Ignacio Herrero poseía 9.819 acciones del BHA y Basagoiti Ruiz, 3.472, lo que representaba una participación muy pequeña en un capital desembolsado de

650 millones de pesetas, pero debe tenerse en cuenta que el mayor accionista, el Banco de Gijón, ostentaba tan sólo 19.450 acciones en su haber.

Los presidentes del BHA que siguieron a Basagoiti Ruiz tuvieron un perfil claramente gerencial: Luis de Usera (1968-1983), Alejandro Albert (1983-1985) y Claudio Boada (1985-1991). En el decenio de 1990, el BHA se transformaría en el Banco Central Hispano (1991) y en el Banco Santander Central Hispano (1999), base sobre la que se construiría el actual Banco Santander. En noviembre de 2010, Antonio Basagoiti García-Tuñón, hijo de Antonio Basagoiti Amezaga, a su vez hijo de Juan Antonio Basagoiti Ruiz, fue nombrado presidente de Banesto, filial del Santander. De este modo, el bisnieto de Antonio Basagoiti Arteta se situaba al frente de otra gran entidad financiera, ¿pero alguien diría que esto tiene que ver con que el BHA había sido el banco familiar de los Basagoiti?

Andrés Moreno nunca fue presidente del BHA, pero la historia le reconoce como el hombre que rigió los destinos de la entidad entre 1929 y 1954. Una multitudinaria Junta celebrada en este año reconoció el ejercicio de esa labor durante un cuarto de siglo con la entrega de un álbum que contenía la firma de todos los empleados. En los últimos años del decenio de 1950, la salud de Moreno fue muy delicada —falleció en enero de 1960— y Usera tuvo que ayudarle del tal modo que es difícil distinguir qué parte de la gestión corresponde a uno u otro. En realidad, Moreno y Usera compartían su gusto por el “modelo inglés”, es decir, la banca comercial conservadora que el primero había aprendido en el Midland Bank (“No somos un banco alegre, pero somos un banco seguro” fue el lema que acuñó Moreno en 1947). Por el “Pacto de las Jarillas” en que ambos se implicaron, el BHA había accedido a derivar las operaciones propias de la banca industrial al Banco Urquijo. Cuando llegó la grave crisis industrial de los años 80, las autoridades exigieron que el BHA ayudase a resolver los problemas del Urquijo y ambas entidades entraron en una decadencia irreversible. Pero tras el impulso inicial del primer Basagoiti, todo lo bueno y todo lo malo de la gestión del BHA prácticamente fue obra de dos directivos profesionales: Andrés Moreno y Luis de Usera.

### **Banesto: ¿el banco de seis familias?<sup>2</sup>**

Se ha señalado que el Banco Español de Crédito (Banesto) estuvo dominado durante 60 años, en el periodo 1927-1987, por cuatro familias “mayores” (los Gómez-Acebo, Garnica, Argüelles y Martínez-Campos) y otras dos “menores” (los Álvarez de Estrada y los De la Mora). La entidad había sido fundada en 1902, pero en el primer cuarto de siglo de su existencia el peso de Paribas fue decisivo. La fortaleza de la economía española y de la peseta en los años de la Primera Guerra Mundial y en los inicios de la Dictadura de Primo de Rivera hicieron que su presidente, José Gómez-Acebo Cortina, el marqués de Cortina, pudiera comandar en 1927 la refundación de Banesto como entidad enteramente española.

Cortina había nacido en Madrid en 1860, en el seno de una familia de clase media. Al acabar sus estudios de Derecho, se volcó en la política, dentro del Partido Liberal. Fue diputado, senador y ministro con Romanones (1918) y Maura (1921), cargos estos últimos que simultaneó con la presidencia de Banesto, que ejercía desde 1917. En 1924 tuvo un encontronazo con la Dictadura de Primo de Rivera, que le supuso un confinamiento temporal, junto a su esposa, en Fuerteventura (Ortega y Gasset y el doctor Marañón, entre otras personalidades, acudieron a despedirle). Con todo,

---

<sup>2</sup> Este apartado está basado en García Ruiz (2002) y García Ruiz (2007b).

Cortina fue un firme defensor del nacionalismo económico de la Dictadura hasta su fallecimiento en 1932.

La labor de Cortina fue continuada por Pablo Garnica Echevarría, presidente entre 1932 y 1959. Garnica había nacido en Madrid en 1876 y compartió con Cortina militancia en el Partido Liberal, siendo diputado y ministro dos veces por breve tiempo al término de la Primera Guerra Mundial. Garnica se doctoró en Derecho y ocupó cargos en la Administración del Estado, pero al convertirse en administrador delegado de Banesto a finales de 1923 decidió concentrar sus energías en el mundo de la banca. Su interés por la cultura le llevó a ser designado miembro de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación y de la de Ciencias Morales y Políticas, pero en ésta su plaza fue declarada vacante cuando, vencido el plazo estipulado, no había tenido tiempo de escribir el preceptivo discurso.

Cortina y Garnica fueron censores de cuentas antes de ocupar plaza en el Consejo de Banesto, y lo mismo le ocurrió a Manuel Argüelles Argüelles, madrileño de ascendencia asturiana, que contaba entre sus antepasados a Agustín Argüelles, político liberal que redactó el preámbulo de la Constitución de 1812, fue ministro con Riego y dio nombre a un conocido barrio de Madrid. Manuel Argüelles fue diputado y ministro dos veces en 1920-1922, pero, sobre todo, en 1930, durante la “Dictablanda”, cuando ejerció en Hacienda, caracterizándose por defender una severa ortodoxia en medio de la Gran Depresión (se ha hablado del “error Argüelles”). Argüelles llegaría a ser vicepresidente de Banesto entre mayo de 1942 y diciembre de 1945, momento en que falleció.

El iniciador de la cuarta familia “mayor” de Banesto fue Ramón Martínez-Campos Rivera, duque de Seo de Urgel, que fue consejero entre 1902 y 1922. Ramón Martínez-Campos era hijo del general segoviano que, el 29 de diciembre de 1874, proclamó en Sagunto al príncipe Alfonso, hijo de Isabel II, como Alfonso XII, rey de España. Le sucedió su hijo, Arsenio Martínez-Campos de la Viesca, general que sumó al título de duque el de marqués de Viesca de la Sierra y fue consejero hasta 1954. Su vacante fue ocupada por Juan Herrera Fernández, sobrino del cardenal Herrera Oria que estaba casado con una de las hijas del marqués.

Luis Álvarez de Estrada formó parte del primer Consejo de Banesto representando al Crédito Mobiliario junto a Gustavo Pereire. Su posición era relevante, pues ejercía como administrador delegado del Crédito Mobiliario, entidad que desde su fundación en 1856 había estado al servicio de los intereses franceses en España, y que ahora había servido de base al Paribas para crear Banesto. El buen hacer de Álvarez de Estrada resultó esencial para que el traspaso de poderes entre el capital francés y el capital español no fuese traumático, lo que le valió ser promovido, en 1917, al cargo de vicepresidente, que ocuparía hasta su fallecimiento en 1942 (se le rindió homenaje en la Junta por ser el último de los fundadores).

La historia de la segunda familia “menor”, la familia De la Mora, arranca de César de la Mora Abarca, abogado santanderino emparentado con las familias Maura y Gamazo, que fue diputado y senador en las filas del Partido Conservador. Su acceso al Consejo de Banesto se produjo en junio de 1915, en calidad de gran accionista (era uno de los hombres más ricos de España). Más allá de las discrepancias políticas, De la Mora resultó ser un fiel colaborador de los presidentes Cortina y Garnica, que consiguieron convertir a Banesto en un gran banco nacional, con una extensa red de sucursales que permitía captar el ahorro de la sociedad española y ponerlo a disposición de grandes proyectos industriales en los que el banco se implicaba directamente. De la



Mora se encargó de los negocios eléctricos de Banesto hasta que su automóvil fue arrollado por un tren en un paso a nivel el 5 de marzo de 1937.

A Pablo Garnica Echevarría le sucedió en la presidencia de Banesto el hijo del marqués de Cortina, Jaime Gómez-Acebo Modet, marqués consorte de Deleitosa, que resultó un hombre abierto a la modernidad y de verbo fluido. A él se debe la inscripción de la marca “Banesto” en el Registro de la Propiedad Intelectual, como primer paso para crear una imagen corporativa moderna. En julio de 1964, Deleitosa delegó el día a día del banco en un consejero delegado, Pablo Garnica Mansi, hijo de su antecesor en el cargo, y se dedicó a viajar tratando de abrir nuevos horizontes estratégicos a Banesto. Con frecuencia, Deleitosa recaló en Estados Unidos, que era el país extranjero que más admiraba (la primera oficina de representación en el exterior se abrió en Nueva York, en octubre de 1965, y Banesto financió con generosidad los estudios cinematográficos de Samuel Bronston en Las Rozas). Deleitosa también invirtió mucho en la mecanización de la operatoria y en poner al día los edificios del banco, algo en lo que destacó la constructora Agromán, impulsada por el ingeniero José María Aguirre Gonzalo.

Por influencia estadounidense, Deleitosa siempre fue partidario de la empresa chandleriana, con el matiz de considerar muy valiosa la aportación de consejeros representantes de las entidades financieras: “la permanencia de los representantes bancarios en los Consejos de Administración de otras empresas da a éstas, por regla general, un tono de austeridad, de rigor en la administración y de eficiencia en la gestión económica difícilmente superables”, diría en 1968 criticando las incompatibilidades introducidas por el Gobierno. Esto nos ayuda a entender que cuando dimitió por motivos de salud, en septiembre de 1970, Deleitosa apoyara que le sucediera Aguirre Gonzalo, quien venía ejerciendo de vicepresidente por las estrechas relaciones establecidas desde 1942 entre Banesto y los negocios del ingeniero: Agromán y el Banco Guipuzcoano. Garnica Mansi seguiría como consejero delegado, siendo asistido por su hijo, Pablo Garnica Gutiérrez, mientras que Ricardo Gómez-Acebo Duque de Estrada, hijo de Deleitosa, sería nuevo consejero.

El Banesto de Aguirre Gonzalo empezó anotándose buenos tantos con la creación de Acerinox (1970), la financiación del regreso de Ford a España (1972) o el lanzamiento de Tarjeta 4B (1973) (junto a BHA, BC y Santander). Sin embargo, Aguirre Gonzalo cometió un grave error en plena crisis del petróleo, cuando quiso recuperar de forma inmediata el liderazgo bancario, perdido por la absorción del Banco Ibérico a manos del BC. Con ese fin, Aguirre Gonzalo aceptó hacerse con unos 75.000 millones de pesetas en depósitos, gestionados de manera completamente heterodoxa por Ignacio Coca. Cuando se descubrieron las irregularidades ya era demasiado tarde y, el 4 de septiembre de 1978, se procedió a la fusión de Banesto con el Banco Coca, confiando en que la garantía patrimonial personal otorgada por el banquero salmantino fuera suficiente (Garnica Mansi admitió que se hizo una compra a ciegas, sin *due diligence*).

Pero la crisis industrial golpeó duramente a Banesto y la entidad rodó por la cuesta abajo. Las “familias” de Banesto consideraron que había llegado la hora de volver a tomar las riendas y, a finales de 1983, Garnica Mansi ocupó la presidencia, mientras que Jaime Argüelles Armada, hijo de Manuel Argüelles Argüelles, se hacía con la vicepresidencia. La situación no mejoró sustancialmente y, en febrero de 1986, el gobierno socialista presionó para dejar sin poderes ejecutivos al presidente y otorgárselos a un nuevo vicepresidente y consejero delegado, José María López de Letona, ingeniero que había ejercido con eficacia como ministro de Industria, que conocía la casa por haber sido desde 1981 presidente del Banco de Madrid, filial de Banesto, y que, sobre todo, destacaba por sus dotes de seriedad, independencia y capacidad de trabajo.

López de Letona inició su trabajo de saneamiento, pero, a finales de noviembre de 1987, se vio sorprendido por una OPA lanzada por el Banco de Bilbao para hacerse con el control de Banesto. Fue entonces cuando apareció en escena un inversor, Mario Conde, que consiguió convencer a las “familias” de que el propósito final de López de Letona era entregar Banesto a la entidad vasca. Así fue como, el 16 de diciembre de 1987, las “familias” auparon a Mario Conde a la presidencia de una entidad que acumulaba cerca de 200.000 millones de pesetas en quebrantos. El desconcierto de las “familias” fue enorme cuando, el 17 de mayo de 1988, Conde anunció que el futuro de Banesto pasaba por una fusión con el BC, entidad con la que compartía una cultura similar. La operación se complicó cuando el principal accionista del BC, Cartera Central, se movió para liderar el futuro Banco Español Central de Crédito. Todo quedó en nada cuando, en febrero de 1989, el Gobierno socialista se mostró contrario a la fusión, que era muy dudosa en términos económico-financieros (ambas entidades atravesaban por dificultades) y había ocasionado un excesivo revuelo mediático.

En la primavera de 1989, tres de las “familias mayores” (Garnica, Argüelles y Martínez-Campos), el principal socio de Conde, Juan Abelló, y los consejeros independientes (Carlos Bustelo, Aristóbulo de Juan y José Luis del Valle) retiraron su confianza a Conde y abandonaron Banesto. A duras penas, Conde retuvo el apoyo de Ricardo Gómez-Acebo, nieto del marqués de Cortina, y César de la Mora Armada, nieto de César de la Mora Abarca. Estos dos hombres se habían opuesto de forma virulenta a la entrada de López de Letona, por considerarlo un enviado del Gobierno socialista, y se mostraron siempre muy agradecidos a Mario Conde por haber conseguido sacudírsele de encima.

Como es sabido, en los últimos días de 1993, el Banco de España intervino Banesto (que pronto pasaría a entrar en la órbita del Banco de Santander) y, el 31 de marzo de 2000, la Audiencia Nacional condenaría a Conde, al margen de multas e indemnizaciones (y del denominado “caso Argentia Trust”), a 10 años y 2 meses de cárcel por los delitos de apropiación indebida y estafa continuada en tres operaciones cuando se encontraba al frente de Banesto, confirmando lo que el Banco de España había encontrado en su inspección de enero de 1994: “una cierta permeabilidad entre los patrimonios de las sociedades del grupo Banesto y los patrimonios de las sociedades vinculadas a personas que formaban o habían formado parte del anterior consejo de administración de Banesto”. Sus colaboradores Arturo Romaní, Rafael Pérez Escolar y Fernando Garro fueron condenados a penas de 13 años y 8 meses, 6 años y 6 años, respectivamente, mientras que los otros siete acusados en el proceso resultaron absueltos. La decisión fue recurrida ante el Tribunal Supremo, pero este órgano, en sentencia de 29 de julio de 2002, no hizo sino aumentar las penas en dos casos (Conde, 20 años y 2 meses; Pérez Escolar, 9 años y 8 meses), mantenerlas en otros dos (Romaní y Garro) y añadir 4 años de privación de libertad para dos encausados antes absueltos, Enrique Lasarte y Jacques Hachuel.

### **El Banco Central: ¿el banco de los Villalonga?<sup>3</sup>**

El Banco Central (BC) fue fundado en el Madrid de 1919 como entidad que aglutinara en la capital los intereses de un numeroso grupo de bancos y banqueros de provincias. La trayectoria del BC entre su fundación y la Guerra Civil fue muy irregular, principalmente, por la mala gestión que sufrió la entidad, lo que favoreció la aparición de

---

<sup>3</sup> Este apartado está basado en Tortella y García Ruiz (1999), Tortella (2000) y Tortella (2007).

banderías que defendían más sus propios intereses que los del banco. La principal excepción fue el comportamiento de los Rodríguez-Acosta, accionistas y consejeros del BC desde el primer momento, pero que supieron mantenerse al margen de los conflictos (aunque discreparon con los pactos de 1934 con el Banco Hispano Colonial y el Banco Español del Río de la Plata, que fueron negociados de manera poco transparente).

Con el país en guerra, el 17 de abril de 1937, cuatro consejeros del BC que habían conseguido pasarse a la “zona nacional” retomaron las riendas de la entidad en una reunión celebrada en la casa de los Rodríguez-Acosta en la Gran Vía granadina. Buscando que el Banco Central no repitiera los errores del pasado, se pensó que Manuel Rodríguez-Acosta González de la Cámara sería el hombre providencial para conseguir los consensos necesarios. Fue nombrado vicepresidente en julio de 1939 y, al poco, entró en contacto con Ignacio Villalonga Villalba, un empresario valenciano nacido en 1895 vinculado a la banca —el Banco Internacional de Industria y Comercio (BIIC) y, sobre todo, el Banco de Valencia— y a los negocios del petróleo (CEPSA, muy ligada al BC), que también había desempeñado, durante la Segunda República, cargos políticos en el ámbito de la Unió Valencianista Regional y la CEDA (llegó a ser gobernador general de Cataluña en 1935, cargo que vino a sustituir al de presidente de la Generalitat, tras el encarcelamiento de Lluís Companys por su implicación en la revolución de octubre de 1934).

En la histórica reunión del 4 de mayo de 1940, el consejo del BC vio cómo Rodríguez-Acosta proponía la entrada de Villalonga y otros hombres que le eran próximos, como Demetrio Carceller Segura y Antonio Noguera Bonora. En la misma reunión, Rodríguez-Acosta fue nombrado presidente de la entidad y Villalonga, vicepresidente y miembro de una renovada Comisión Permanente, junto a Carceller, Noguera y dos antiguos consejeros. Para dejar las cosas más claras, el 28 de diciembre, Villalonga sería nombrado consejero delegado con plenos poderes.

La absorción del BIIC en 1943 mostró que el BC se encontraba lejos de las debilidades de los años 30. En abril de ese mismo año, Villalonga ocuparía la presidencia, aceptando Rodríguez-Acosta ser vicepresidente. Restaurado el orden en el interior —Villalonga lo hizo despreciando las razones de todos los bandos y pidiendo “unidad moral”— y saneado el balance, Villalonga profundizaría en los años siguientes en la política de absorciones: en 1947, el Banco Central acogería los negocios de Hijos de Manuel Rodríguez Acosta y del Banco de Crédito de Zaragoza; en 1948, los de la barcelonesa Banca Arnús y los del Banco de Badalona; y en 1950 le llegaría el turno al Banco Hispano Colonial, todo un coloso de las finanzas catalanas.

Mientras tanto, transcurría la existencia de Alfonso Escámez López, un hombre nacido en Águilas (Murcia) en 1916 en el seno de una familia modesta, pero que gracias al liderazgo que ejercería en el BC terminaría ostentando el título de marqués de Águilas. La muerte de su padre en un accidente forzó a Escámez a abandonar el colegio con 12 años y buscar trabajo como meritorio en el BIIC. Como hemos dicho, esta entidad terminaría absorbida en 1943 por el BC, lo que permitió a Escámez dar el salto a la gran banca madrileña. El mejor departamento para hacer una carrera rápida partiendo desde abajo era Inspección, y el ambicioso Escámez no paró hasta conseguir introducirse en él. En 1947 se presentó la gran oportunidad: Inspección desempeñaría un papel crucial en la absorción de la casa Rodríguez-Acosta por el BC. Se esmeró tanto el joven Escámez (cumplió 31 años en 1947) que Manuel Rodríguez-Acosta le elogió delante de Villalonga. Así fue como se conocieron Villalonga y Escámez.

Escámez fue director de Elche, Vigo y Zaragoza, antes de ser nombrado, en 1950, subdirector de Madrid. Cuando al año siguiente Otto Pirkham abandonó el BC para

incorporarse al Süddeutsche Bank, Escámez, que siempre tuvo dificultad con los idiomas extranjeros, se las arregló para ocupar su lugar como director del Servicio Exterior que aquél había creado. Este cargo le permitiría ocupar plaza de subdirector general y, por tanto, acceder por primera vez a la alta dirección del BC. Lo cierto es que con Escámez el Servicio Exterior se transformó en un verdadero Departamento Extranjero, desarrollando relaciones intensas con importadores y exportadores y potenciando la financiación de las operaciones, para lo que Escámez profundizó los contactos con la banca alemana, que se mostraba más generosa que la norteamericana al permitir que sus créditos fueran utilizados para financiar la compra de productos no necesariamente de su país. Una operación destacada fue la importación de abonos nitrogenados, de los que tan necesitado estaba el campo español. Dentro de la política de diversificación emprendida, el BC también participó en el diseño y realización de la primera operación de exportación de cítricos españoles a la Unión Soviética (lo cierto es que Escámez siempre mantuvo cierta prevención frente al omnímodo poder de los Estados Unidos).

Los resultados de la gestión de Escámez fueron tan satisfactorios que, en 1958, se amplió de tres a cuatro el número de directores gerentes para poder incluir a Escámez. En 1962, Villalonga cumplió 67 años y empezó a pensar en la sucesión. Para ello nombró en enero como máximos directivos a tres consejeros adjuntos a la presidencia: Enrique Ramón Perdiguier, encargado del control general; Alfonso Escámez López, encargado de la organización y la expansión; y su hijo, José Ignacio Villalonga de Jáudenes, que carecía de funciones específicas pues ocupaba ese puesto con muchas posibilidades de ser elegido sucesor en la presidencia. Resulta llamativo que Villalonga se comportara así, pues era un hombre que creía en el mérito y en 1940 había llegado a ordenar que toda recomendación recibida fuera considerada como un borrón en el expediente.

En diciembre de 1963, Ramón Perdiguier se jubiló por motivos de salud, pero Villalonga le agradeció sus servicios nombrándole consejero y miembro de la Comisión Permanente, órganos que sólo servían para ratificar las decisiones del todopoderoso presidente. No se nombró a nadie para reemplazar a Ramón Perdiguier, por lo que Escámez, director general único, se vio con todo el poder ejecutivo real en sus manos. Curiosamente, el mismo Consejo aprobó que a Villalonga se le reconocieran iguales poderes que a Escámez y que fuera retribuido como director general. A nadie se le escapaba que el hijo de Villalonga acababa de perder muchas bazas para suceder a su padre.

Escámez subió otro peldaño cuando, el 27 de marzo de 1965, ocupó la vacante en el Consejo que había dejado el conde de Trigona. Al ser presentado a la Junta General de Accionistas, celebrada ese mismo día, Villalonga elogió la trayectoria de Escámez, de botones a consejero, como prueba de que era cierto lo que en su día dijo Napoleón: “Todo soldado lleva en su mochila el bastón de mariscal”. El mismo año se cumplieron las bodas de plata de Villalonga con el BC. En el acto de celebración, el presidente insistió en que el “auge actual del Banco Central no es ajeno a la presencia física, personal y diaria de nuestro Director General [...] Yo puedo decir que voy envejeciendo y encuentro en él un relevo y un sostén”. Escámez le agradeció sus palabras y le entregó una escultura de Vela Zanetti que representaba cómo un árbol añejo y reseco puede revivir gracias a una savia nueva; toda una metáfora de la transformación que Villalonga había operado en el BC. Villalonga terminó diciendo que pocas veces el entendimiento entre Consejo y Gerencia había sido tan perfecto.

Pero 1965 ha pasado a la historia de la banca española como el año del fallido intento de fusión entre el BC y el BHA. Quiso ser un paso para superar la insuficiencia de

tamaño de la banca española, arbitrando un procedimiento por el que el BHA absorbería al BC, pero creando un Consejo de Administración donde estarían presentes directivos de una y otra entidad. En noviembre se aceptó poner en marcha la operación y, el 18 de diciembre de 1965, el Ministerio de Hacienda dio el visto bueno, a pesar del informe en contra del Banco de España, que creía que se actuaba contra el espíritu de la Ley de Ordenación Bancaria de 1962. Pero el 4 de febrero de 1966, el mismo Ministerio comunicó que no eran aplicables los beneficios fiscales solicitados. El sector más antiliberal del franquismo, con el propio dictador a la cabeza, celebró que el poder de la gran banca en España no se viera reforzado.

Afectada por la tensión que generó la operación de fusión, la salud de Villalonga se resintió durante 1966, pero el presidente se mantuvo al frente del BC hasta el ataque cardíaco que sufrió en junio de 1969. Entonces, no dimitió, pero quedó apartado de la gestión hasta su fallecimiento en Benicàssim el 13 de noviembre de 1973. Las pocas dudas que quedaban sobre quién sería su sucesor fueron totalmente despejadas cuando el 24 de enero de 1972 su hijo presentó la dimisión de todos los cargos alegando motivos de salud. Lo cierto es que el joven Villalonga había sido sorprendido en una orgía homosexual, algo perseguido por el franquismo, lo que acarreó también su separación matrimonial —estaba casado con Gloria March, hija del célebre financiero Juan March— y una vida marcada para siempre. El joven Villalonga fue condenado por la Audiencia Provincial de Madrid, en sentencia de 5 de abril de 1973, como autor de un delito de escándalo público, a la pena de 6 meses de arresto mayor, 20.000 pesetas de multa e inhabilitación especial para cargo público y derecho de sufragio durante 9 años (que no llegó a cumplir, pues el Consejo de Ministros le indultó el 19 de enero de 1979). Falleció discretamente en Las Fuentes, Castellón, en 1984.

Un año después de la dimisión del hijo de Villalonga, en enero de 1973, Escámez ocupó su plaza como vicepresidente segundo, cargo que simultanearía con el de consejero delegado, que desempeñaba desde mayo de 1971. Al fallecer Villalonga, el vicepresidente primero, el anciano Joaquín Reig, recordó que a su viejo amigo, el presidente, le gustaba decir: “vía libre para todo lo que valga; que las recomendaciones no estorben a los hombres de valía”, por lo que Escámez debía asumir la presidencia con todos los honores. Fue el momento de recordar que Escámez había promovido, en 1969, una importante reorganización de la entidad, inspirada en los principios de delegación, responsabilidad y coordinación, ideas nuevas para una estructura que había estado fuertemente jerarquizada. Hasta once directores gerentes quedaron bajo las órdenes de Escámez, con responsabilidades geográficas y funcionales.

La primera decisión de Escámez en la cúspide fue deshacer su propia reforma de 1969, concentrando en su persona el máximo poder ejecutivo (cargos de presidente, consejero delegado y director general) y reduciendo el nivel de las delegaciones. Fue una forma de afianzar su liderazgo en un momento de crisis en la economía mundial que, sin duda, terminaría por afectar a la entidad. A partir de 1975, se irían cediendo responsabilidades desde la dirección general, pero el estilo de Escámez, como el de su mentor Villalonga, estuvo siempre muy próximo al de las centralizadas empresas francesas. De Escámez fueron, por tanto, los éxitos y las dificultades por las que atravesó el Banco Central durante los años 70 y 80. Por ejemplo, la decisión de adquirir el Banco Ibérico (el 2 por 100 de los recursos ajenos del sistema bancario) para lograr encabezar el *ranking* de la banca española en 1978. También la decisión de fusionarse, diez años después, con el Banesto de Mario Conde, operación que se vio frustrada por la negativa del Gobierno de Felipe González. Hasta febrero de 1990, Escámez, que no tuvo hijos, no consintió en dar más peso a sus directivos, pensando en la sucesión. Lo cierto es que los

días del BC estaban contados, pues el 14 de mayo de 1991 se firmó el documento de intenciones que daría lugar al BCH.

En el *Informe de la Fusión* se indica que BHA y BC habían intentado fusionarse en 1965, como era público y notorio, pero también en 1972, lo que no trascendió. Resulta coherente suponer que la dimisión del hijo de Villalonga en los primeros días de ese año pudo influir en la decisión. El escándalo suponía la frustración de los planes sucesorios de Villalonga y pudo moverle a tratar de conseguir algo que seguía siendo imposible, pues Franco siempre se opuso a lo que consideraba un “banco monstruo” (Franco nunca se llevó bien con el liberalismo característico de la banca). En 1991, para un Escámez de 75 años sin sucesor a la vista, dentro de un contexto favorable para las integraciones empresariales, volver a la vieja idea de la fusión del BC con el BHA era perfectamente razonable. Además, sería una forma de honrar la memoria de su mentor, a quien siguió fielmente en su forma de entender el negocio bancario como banca mixta —comercial y de negocios a la vez— comprometida con la industria, que se hacía necesaria por la debilidad de la iniciativa privada no financiera y el peligro que representaba una mayor intervención estatal.

### **El Banco Popular: ¿el banco de los Valls-Taberner?<sup>4</sup>**

El Banco Popular fue fundado en 1926, el año en que Luis Valls-Taberner llegó al mundo. La fundación ocurrió a partir de una entidad de seguro chatelusiano denominada Los Previsores del Porvenir. El seguro chatelusiano era una modalidad de seguro de vida “no científico”, es decir, no aceptada por el cálculo actuarial, que sin embargo llegó a gozar de bastante aceptación en Francia y España. Un real decreto-ley de 9 de abril de 1926 empezó a tomar medidas para acabar con el seguro de vida no científico y, el 15 de junio de ese mismo año, se abrió al público en general la posibilidad de suscribir acciones de fundador del Banco Popular de los Previsores del Porvenir, una vez que el mismísimo rey y su familia lo hubiesen hecho. El 14 de octubre de 1926, con la asistencia del Rey y del Gobierno, se procedió a la inauguración de la sede social en la Gran Vía madrileña.

El fundador del Banco Popular fue Emilio González-Llana Fagoaga, un ingeniero de minas que ejerció como diputado y senador del Partido Conservador. González-Llana buscó tanto el favor político que no dudó en formar parte de la Asamblea Nacional Consultiva creada por la Dictadura en 1927. Este compromiso le causó problemas cuando se proclamó la Segunda República, viéndose obligado a ceder la presidencia por más que siguiera dirigiendo el banco en la sombra. Hasta octubre de 1939, González-Llana no pudo volver a figurar como lo que en realidad era: el máximo responsable del Banco Popular.

En los difíciles años 40, el Banco Popular parecía cómodamente instalado entre la banca mediana, donde también se ubicaban el Banco Urquijo (tras el “Pacto de las Jarillas”), el Banco de Santander o el Banco Pastor, pero no pudo sustraerse a las tentaciones de precipitarse sobre el mercado catalán, como estaban haciendo los grandes bancos de Madrid y el financiero mallorquín Juan March, que tanto había contribuido a la financiación del bando franquista en la Guerra Civil. La atención se fijó, desde enero de 1940, en la Banca Arnús, donde hubo que competir, primero, con March y, luego, con el BC, que finalmente se llevó el gato al agua en febrero de 1948. El madrileño BC,

---

<sup>4</sup> Este apartado está basado en Tortella, Ortiz-Villajos y García Ruiz (2010).

guiado con mano firme por Ignacio Villalonga, terminó siendo el gran beneficiario de la incursión en Cataluña.

El fracasado asalto a la Banca Arnús terminó con la toma de control del Banco Popular por un grupo financiero catalán liderado por Félix Millet Maristany, personaje muy destacado en los círculos católicos y catalanistas del Principado. En mayo-junio de 1944, el Grupo Millet, que incluía monárquicos como Juan Manuel Fanjul, empezó a dirigir el Banco Popular. Lo primero que se hizo fue separar Popular y Previsores ante la opinión pública. Justo a tiempo. Una ley de 25 de noviembre de ese año denunciaría el “extenso y grave problema” de Previsores y prohibiría la contratación de nuevas operaciones chatelusianas. La experiencia aseguradora de Millet (propietario de Chasyr) tuvo que ser decisiva en el movimiento que salvó al Banco Popular de verse involucrado en el escándalo. En febrero de 1947, el Banco Popular de los Previsores del Porvenir pasó a ser legalmente el Banco Popular Español.

En la primavera de 1945, Millet tomó contacto con el BC para participar en el consorcio Bancor, promovido por Villalonga. Era una forma de mantener a raya al ambicioso gran banco madrileño, que nunca ocultó sus deseos de seguir creciendo a base de absorciones (en 1950 se haría con el Banco Hispano Colonial). El fuerte crecimiento de los depósitos parecía asegurar su independencia, pero, a finales de 1950, un grupo de accionistas valencianos, liderado por Juan Castellano, plantó cara al grupo de accionistas catalanes que representaba Millet. En los tres años siguientes, se registraron continuos enfrentamientos de los dos grupos, que debilitaron al banco. En 1954, Millet tuvo la idea de contratar a la consultora Ingeco Gombert Española (el belga Georges Gombert había alcanzado notoriedad reorganizando la banca de su país) para que hiciera un informe sobre la situación. El informe de Ingeco Gombert respaldó la contratación por Millet de Mariano Navarro Rubio como consejero delegado y de Nicolás Rubio García-Roby como director general. Ambos eran miembros del Opus Dei, una organización que tuvo una destacadísima presencia en la Junta de julio de 1954, a la que se incorporaron muchos nuevos accionistas por la ampliación de capital aprobada el año anterior.

Castellano, cuyo propósito parecía ser entregar el Banco Popular a su paisano Villalonga, no se arredró ante el desembarco del Opus Dei y prosiguió con sus críticas inmisericordes a Millet. En julio de 1956, Millet delegó las funciones del Consejo en una Comisión Permanente donde sólo habría miembros con residencia en Madrid. En respuesta, Castellano dimitió como vicepresidente y amenazó con montar un escándalo público. El grupo del Opus Dei entendió que la solución al conflicto pasaba por la salida tanto de Castellano como de Millet. Así se hizo a principios de 1957, momento en que Fernando Camacho fue nombrado presidente y Luis Valls-Taberner, vicepresidente ejecutivo. La transición se hizo sin traumas en el seno de la sindicatura de accionistas creada por Millet en 1945. Ayudó el hecho de que Valls-Taberner era primo de Millet.

Valls-Taberner, numerario del Opus Dei, había nacido en Barcelona, en el seno de una familia de la alta burguesía. Sus padres fueron el historiador Ferran Valls Taberner y Marcelina Arnó Maristany. Se licenció en Derecho en la Universidad de Barcelona y se doctoró en 1952 en la de Madrid, con una tesis que se publicó en 1955 que incluía una dedicatoria a su padre, fallecido cuando él tenía 17 años. Durante unos años investigó en el CSIC y en la Cátedra de Economía Política de la Facultad de Derecho de Madrid, pero pronto se dio cuenta que lo suyo era el mundo de la empresa. En 1953, su primo Millet le ofreció invertir en el Banco Popular y tomar las riendas. El proceso le llevó tres años, pero la familia Valls-Taberner terminó convirtiéndose en el mayor accionista de la entidad y sumando a los inversores afines alcanzó un 10 por 100

del capital, porcentaje suficiente para que, al empezar 1957, Luis Valls-Taberner fuera el primer ejecutivo del Banco Popular.

Con Luis Valls-Taberner al frente, el Banco Popular pasó a tener en 1975 una cuota de depósitos superior al 4 por 100, lo que le permitía figurar junto a los bancos del Norte (Bilbao, Vizcaya, Santander) en el segmento medio, todavía lejos de la gran banca madrileña (Banesto, BC y BHA). Conseguir que el Banco Popular figurara en el “Club de los Siete Grandes” fue el principal mérito de Valls-Taberner, que, durante el franquismo, anduvo muy preocupado por ganar cuota de mercado. Fue después, en los convulsos años de la transición a la democracia, que coincidió con la mayor crisis de la historia bancaria española, cuando Valls-Taberner empezó su característica defensa de “lo pequeño es hermoso”.

El primer paso para ganar cuota de mercado se dio en los mercados extranjeros, siguiendo la línea de apertura al exterior iniciada por el Gobierno formado en 1957, que supuso el desembarco del Opus Dei en la escena política española. En octubre de 1957 se creó el Departamento Extranjero, que desde 1960 se puso bajo la tutela de Rafael Termes Carreró, como “delegado” del Consejo. Termes era un ingeniero industrial nacido en Sitges en 1918, que había desempeñado un papel muy importante en la fundación del IESE en la Barcelona de 1958. En el IESE, una escuela de negocios vinculada al Opus Dei, como el propio Termes, se especializó en Finanzas, un campo de la economía por el que siempre sintió gran atracción. La exploración del mercado internacional tuvo como primer resultado notorio la constitución de Unión Popular de Seguros, donde el 49 por 100 estaba en manos de aseguradoras francesas.

Aumentar el tamaño permitió a Valls-Taberner terminar, a finales de 1962, con la presencia de un representante del BC en el Consejo. Esta presencia databa de 1955, y había sido ideada por Millet como una forma de aplacar las ansias de Villalonga por hacerse con el Popular. En la sesión del Consejo de 1 de febrero de 1957 en que fue presentado Valls-Taberner como primer ejecutivo, el representante del BC no dudó en manifestar su desconfianza. Todo el mundo era consciente de que Valls-Taberner llegaba para avivar la lucha por la independencia. En este contexto, la determinación de Valls-Taberner en 1962 era plenamente coherente, aunque no impidió que el BC mantuviera en su poder en torno a un 5 por 100 de las acciones, ni que uno de los últimos movimientos de Villalonga antes de caer enfermo en 1969 fuera plantear la absorción del Popular.

La desvinculación completa con el BC fue el último acto de un proceso de reorganización del Banco Popular que se extendió entre julio de 1960 y diciembre de 1962. En este proceso, Valls-Taberner se dejó asesorar por los pioneros del *management* en España, muchos vinculados al IESE, escuela de negocios que sería capaz de lanzar en 1964 el primer MBA europeo de dos años de duración, con el apoyo de la Harvard Business School. El ingeniero textil zaragozano Antonio Valero, primer director del IESE, y el profesor Miguel Siguán, que se había convertido en el mayor experto español en Psicología Industrial tras su paso por la LSE, asesoraron a Valls-Taberner en el proceso de reorganización. Valero propuso nuevos organigramas y diseños de “automación”, mientras Siguán se centró en unas novedosas “primas a la productividad” (aunque con un enfoque de Relaciones Humanas) que se estrellaron contra la uniformidad impuesta por el III Convenio Colectivo de Banca (1962), que además fue el primero que obligó a la revisión automática de los salarios según el IPC.

Altas responsabilidades políticas habían impedido que Navarro Rubio ejerciera como consejero delegado, pero el Banco Popular le reservó la plaza hasta que, en



septiembre de 1963, aquél dejó claro que nunca la ocuparía. El propio Navarro Rubio sugirió que Termes fuese su sucesor, lo que fue aceptado por Valls-Taberner. La Ley de Ordenación Bancaria que Navarro Rubio había impulsado como ministro de Hacienda en 1962 potenciaba la banca comercial (la practicada por el Banco Popular) en detrimento de la mixta (la propia del BC o Banesto). Valls-Taberner sintió que el viento soplaba a su favor y empezó a incluir miembros de su familia en la alta dirección del banco. Sus hermanos Félix, Javier y Pedro fueron nombrados consejeros en diciembre de 1963, junio de 1966 y noviembre de 1968, respectivamente.

El consejero delegado Termes aplicó sus conocimientos de Finanzas al análisis de los datos de 1966 para demostrar que lo más rentable era la inversión bancaria típica (descuentos y préstamos), lo que justificaba la inclinación por la banca comercial, que captaba una multitud de pequeños depósitos a bajo coste para invertirlos en préstamos de tamaño medio con altos tipos y comisiones. Los costes de estructura de este tipo de banca eran altos, por lo que habría que buscar economías de escala a medio y largo plazo. Mientras tanto, Termes pensó en aligerar el balance transfiriendo inversiones bancarias no típicas a sociedades de cartera que gozarían de los beneficios fiscales previstos en una ley de 26 de diciembre de 1958 que pretendía potenciarlas. Así nacieron cinco “Popularinsas” (A, B, C, D y E), con las que el Banco Popular colocó entre sus accionistas la parte más significativa de su cartera de valores, destacando sus participaciones en bancos comerciales (Banco de Andalucía, La Vasconia, Banco de Salamanca) e industriales (Eurobanco).

El 27 de enero de 1973, tuvo lugar en el Teatro de la Zarzuela la Junta General que ratificó los nombramientos de Luis y Javier Valls-Taberner, como presidente y vicepresidente ejecutivos, respectivamente, del Banco Popular (Félix Valls-Taberner era muy mayor y fallecería en 1975). Ante una Junta muy concurrida (1.065 accionistas), el nuevo presidente, que concentraba el 62,2 por 100 de los votos entre propios y representaciones, expuso que la entidad necesitaba una “presidencia fuerte, no un Presidente fuerte”, por lo que las decisiones serían consensuadas en la cumbre. El banco tendría una estructura funcional, aunque se potenciaría la regionalización, dando oportunidades a la plantilla existente y evitando fichajes del exterior, para buscar una “auténtica fusión de sangre”. En cualquier caso, en la política de personal se sería enemigo de toda recomendación, algo que chocaba con la abultada presencia del apellido Valls-Taberner en el Consejo.

Cuando pronunció su discurso ante la Junta, Luis Valls-Taberner era plenamente consciente de que la propuesta de nombrar a su hermano Javier como vicepresidente, formulada el 22 de junio de 1972, había provocado enorme malestar en Juan Manuel Fanjul que muchos consideraban acreedor al cargo. Fanjul era hijo del famoso general franquista que fue fusilado tras asaltar el Cuartel de la Montaña, pero en 1943 se había enfrentado al dictador al defender la restauración de la monarquía constitucional (destacaría como miembro del Consejo Privado del Conde de Barcelona). Al año siguiente, Millet le había incorporado al Banco Popular, donde brilló como jurista (llegaría a ser Fiscal General del Reino en la España democrática). El conflicto se solucionó aceptando la propuesta de Termes: habría dos vicepresidencias, una por candidato, pero sólo la primera sería ejecutiva, la de Javier Valls-Taberner, cuyo mayor mérito era el dominio de idiomas extranjeros.

La muerte de Franco, en noviembre de 1975, ocurrió en un momento de crisis económica incipiente, que se fue agravando y se prolongaría durante una década. En los últimos días de 1976, Valls-Taberner pidió a cuatro subdirectores generales que formaran una Comisión de Elaboración de Políticas del Grupo, que se encerraría

durante un tiempo en la residencia para empleados de San Rafael para elaborar una estructura sencilla y flexible de dirección que reemplazara a la vigente desde 1968, propuesta por Booz, Allen & Hamilton, que resultaba ser una “compleja organización mitad geográfica mitad funcional” bastante inoperante. Un año después, Termes propuso que el modelo a seguir sería el del Banco de Santander, pues esta entidad y el Popular eran las únicas de importancia que habían ganado cuota en el periodo 1955-1975. A Valls-Taberner el modelo debió parecerle atractivo porque el Banco de Santander se asemejaba cada vez más a una empresa familiar.

El giro hacia un modelo de empresa familiar supuso también mayores dosis de conservadurismo. El innovador Termes se libró de verse implicado en ese giro por su designación en octubre de 1977 como primer presidente de la Asociación Española de Banca. En el Consejo de 24 de noviembre de 1977, Valls-Taberner señaló que “el Banco ha decidido salir de las poco numerosas participaciones en Sociedades que en el transcurso del tiempo han tenido entrada en nuestra Cartera”. Días después, en la Junta General celebrada el 28 de enero de 1978, el presidente confirmó que “el Banco financia a sus clientes, pero no participa en el gobierno de las empresas que financia”. La segunda desinversión afectó al exterior. En la Junta General del 2 de febrero de 1980, Valls-Taberner diría: “Los Bancos americanos actúan de la misma forma; tienen pocos prejuicios, son pragmáticos y cambian de parecer cuando consideran que obtendrán ventajas [...] Para nosotros, pues, ya no tiene sentido la política de participaciones bancarias extranjeras. Tampoco nos estorban, pero, sobre todas ellas, sin excepción, admitimos ofertas”. Cuando, finalmente, apuntaba la salida de la crisis, Valls-Taberner declaró en una circular interna que 1985 sería un “año sabático”, es decir, que el Banco Popular no se dejaría arrastrar por la euforia.

Pero mientras Valls-Taberner trataba de mantener la calma, otros no lo hacían. A principios de 1986, el Grupo March tomó casi una cuarta parte del capital de Popularinsa, con intenciones evidentes de hacerse con el control de todo el Grupo Banco Popular. Esta maniobra alarmó sobremanera a Valls-Taberner, que se sintió traicionado no sólo por los March, sino también por aquellos otros colegas que habían vendido sus acciones de Popularinsa a los banqueros mallorquines sin haber consultado, ni siquiera informado, al presidente del Popular. Para defenderse, Valls-Taberner procedió a la absorción de Popularinsa por el Banco Popular, en una operación que abarcó los meses centrales de 1987. En una circular de 9 de diciembre de ese año, Valls-Taberner anunció a sus directivos que él nunca procedería como el Grupo March: “En ningún caso aspiramos a tener mayor dimensión. Seremos un banco doméstico en una Europa comunitaria”. En la *Memoria* de 1987 se razonaría que “[c]uando un país no es un centro financiero internacional, como es el caso de España, el tamaño óptimo de las entidades es básicamente función de su mercado natural interior”.

Si polémica había resultado en 1972 la elección de Javier Valls-Taberner como vicepresidente, no lo fue su designación en 1989 como co-presidente. En ese momento, los dos hermanos ostentaban cada uno el 1,8 por 100 del capital del Banco Popular, porcentaje que en el caso de Pedro se reducía al 1,1 por 100. Por encima de Luis y Javier Valls-Taberner sólo estaban el cementero Casimiro Molins (5,2 por 100), la aseguradora Allianz (3,3) y, sobre todo, la Sindicatura de Accionistas (10,4). Luis Valls-Taberner justificó la co-presidencia por imitación de lo que estaban haciendo los grandes bancos que se fusionaban, pero el Banco Popular ni era un gran banco ni tenía intención de fusionarse con nadie. La única explicación posible es que se estuviese preparando la sucesión de hermano a hermano, con cierta antelación (Luis tenía 63 años y Javier, 59).

Pero Javier Valls-Taberner nunca llegaría a ser presidente único del Banco Popular. Cuando el 19 de octubre de 2004 Luis Valls-Taberner renunció a sus cargos de co-presidente y consejero, Ángel Ron Güimil le sustituyó como co-presidente del banco y de su Comisión Ejecutiva. Ron había nacido en Santiago de Compostela en 1962. Era licenciado en Derecho por la universidad de su ciudad natal, y siempre había trabajado en el Banco Popular, donde ingresó en 1984 como administrativo de la Dirección Regional de Galicia. Al finalizar sus estudios, en 1988, Ron se había incorporado a los Servicios Centrales, desempeñando en los siguientes diez años un buen número de direcciones regionales y generales dentro del Grupo Banco Popular. En 1998 fue nombrado director general de la Red Comercial y, en 2002, se convirtió en el consejero delegado más joven de la banca española, hasta que le llegó la oportunidad de suceder a uno de los banqueros más carismáticos que ha tenido la banca española. En el Consejo del 22 de marzo de 2006, no sin disgusto, Javier Valls-Taberner renunció a su cargo de co-presidente, por lo que Ron se convertía en presidente único del Banco Popular acabando con la ficción de que la entidad fuera una verdadera empresa familiar (Pedro Valls-Taberner falleció, casado y sin hijos, en 2001 y Luis lo había hecho el 25 de febrero de 2006, pero Javier, casado y con dos hijos, Cristina y Luis Javier, sobrevive; Félix Valls-Taberner había fallecido en 1975).

## Conclusiones

La historia de cuatro instituciones que podemos identificar como “la gran banca madrileña” prueba que, incluso en entidades de considerable tamaño, la tentación de funcionar como empresas familiares es muy grande. En el caso del BHA encontramos que el testigo se pasó de manos del fundador, pero las seis familias de Banesto controlaron la entidad tras su refundación en 1927, el mandato de Villalonga arrancó dos décadas después del establecimiento del BC y los Valls-Taberner desembarcaron en el Banco Popular cuando ya habían transcurrido casi tres décadas de su existencia. En cualquier caso, la parte más brillante de la historia de todos estos bancos se debió al impulso de los personajes citados, por lo que se les puede considerar sus auténticos fundadores (como les recuerdan los medios de comunicación).

Antonio Basagoiti falleció tras haber fichado cuatro años antes a un ejecutivo profesional, Andrés Moreno, procedente del Midland Bank, para hacerle responsable de la gestión del BHA. Las condiciones de este fichaje revelan que Basagoiti tenía una mentalidad muy moderna, seguramente desarrollada en sus años americanos. Juan Antonio Basagoiti, hijo de Antonio Basagoiti, accedió a la presidencia del BHA tras el fallecimiento de Moreno, en su condición de gran accionista. Pero resulta evidente que el funcionamiento del banco se debió a Luis de Usera, un directivo que había sido fichado directamente por Moreno. Sólo un análisis superficial de la historia del BHA concluiría que estamos ante un caso de empresa familiar, realidad institucional en la que no parecía creer mucho su fundador.

En el caso de Banesto tenemos seis familias que rigen su destino durante seis décadas, con orígenes diversos. Los Gómez-Acebo parten del marqués de Cortina, líder de los accionistas españoles en pugna con los franceses por el control de la entidad desde sus inicios, donde también se significa una familia “mayor”, los Martínez-Campos. A partir de los años de la Primera Guerra Mundial, cuando la neutralidad de España permite el fortalecimiento de su capitalismo, el marqués sumará a su causa a otras dos familias “mayores”, los Garnica y los Argüelles, con los que tenía vinculación por su filiación liberal, y las dos familias “menores”, los De la Mora (por su condición

de gran inversor) y los Álvarez de Estrada (que facilitaron las negociaciones con los franceses por su estrecha relación con los Pereire).

En 1970, el marqués de Deleitosa, hijo del marqués de Cortina, tuvo que entregar la presidencia de forma prematura por enfermedad a un hombre que no estaba vinculado a las familias, José María Aguirre Gonzalo, aunque como presidente con sus funciones ejecutivas disminuidas, pues Pablo Garnica Mansi, el hijo de Pablo Garnica Echevarría, siguió ejerciendo como consejero delegado. Hubo dudas, pero el fuerte temperamento de Aguirre Gonzalo y la admiración de Deleitosa por el modelo de gran empresa estadounidense las vencieron. Lo cierto es que el tándem Aguirre Gonzalo-Garnica Mansi embarcó a Banesto en aventuras arriesgadas, que pronto se revelaron ruinosas, y el curso de la entidad no pudo ser enderezado por Garnica Mansi como presidente, ni mucho menos por Mario Conde, un inversor que desempeñaría la presidencia manifestando un comportamiento muy heterodoxo que dividiría a las familias, pues sólo Ricardo Gómez-Acebo Duque de Estrada y César de la Mora Armada le apoyarían de principio a fin.

En el caso del BC y del Banco Popular, estamos ante familias que intervienen durante el franquismo para reconducir el destino de entidades en apuros. La hija de Ignacio Villalonga, María de los Desemparados (Marita) Villonga de Jáudenes, siempre recordaba la sorpresa que el banquero valenciano causó a su familia cuando dijo, a finales de 1939, que invertiría casi toda su fortuna en un banco, el BC, que estaba prácticamente en quiebra. Como hemos visto, la apuesta salió bien, y Marita terminaría sus días en 1989 siendo la mayor accionista del BC y también su única consejera. En el caso del Banco Popular, la familia que enderezó al Banco Popular fue la Valls-Taberner, que puso fin en 1957-1962 a la incapacidad de sus primos, los Millet, para acabar con los planes de absorción del BC (a su vez, los Millet se habían hecho con el control del Banco Popular tras una desastrosa incursión de este banco madrileño en el mercado catalán, donde el cazador resultó cazado).

Villalonga fue un hombre enérgico, al que no le tembló el pulso para enfrentarse a todos los bandos que en sus luchas intestinas habían debilitado el BC antes de la Guerra Civil, ni para crecer en base a operaciones tan espectaculares como la absorción del Banco Hispano Colonial en 1950. Sin embargo, cuando empezó a pensar en la sucesión, su inclinación fue hacia su hijo José Ignacio Villalonga, en un claro acto de nepotismo, pues la contribución de éste al crecimiento de la entidad distaba mucho de la de Alfonso Escámez, un hombre de origen humilde, sin formación, pero con una capacidad de trabajo y entrega fuera de lo común. En 1973 las aguas volvieron a su cauce, cuando Escámez fue promovido a presidente, tras haber sido designado vicepresidente y consejero delegado en enero, contemplar cómo el hijo de Villalonga era condenado por escándalo público en abril y lamentar el fallecimiento de su mentor en noviembre.

Al igual que Villalonga, Luis Valls-Taberner renegaba de las recomendaciones y aplaudía la meritocracia, pero, entre 1963 y 1968, colocó a sus hermanos Félix, Javier y Pedro en el Consejo del Banco Popular. Parece claro que Valls-Taberner había caído en lo que podemos llamar “la tentación de la empresa familiar”, lo que no fue del agrado de muchos. La gota que colmó el vaso fue el nombramiento en 1972 de Javier Valls-Taberner como vicepresidente, por “tener la residencia en Madrid, tener plena dedicación, no estar en otras actividades y Consejos de Administración que puedan restar la conveniente independencia de actuación, manejo de idiomas, facilidad de viajes y gusto por la función”. Ante este acto de nepotismo, se rebeló un hombre de fuertes convicciones, Juan Manuel Fanjul, que terminaría siendo vicepresidente no ejecutivo.

Durante los años de la crisis del petróleo y la transición a la democracia (1975-1985), el Banco Popular prescindió del innovador Rafael Termes y del asesoramiento externo, y tuvo el comportamiento conservador típico de una empresa familiar, donde lo fundamental es no perder el control. En 1986-1987, hubo que resistir el asalto del Grupo March, que juzgó ese conservadurismo como debilidad. La reacción fue acentuar el carácter familiar, con la designación en 1989 de Javier Valls-Taberner como copresidente. Pero, en octubre de 2004, cuando Luis Valls-Taberner se retiró, surgieron de nuevo movimientos que ponían en peligro la independencia del banco. En la familia Valls-Taberner no había reemplazo para el liderazgo exigido por las circunstancias y un joven directivo de la casa, Ángel Ron, fue promovido a la máxima responsabilidad. El último acto de nobleza de Luis Valls-Taberner fue pedir a su hermano Javier que se retirase.

En su primer discurso al Consejo como presidente, Ron señaló: “De los ocho grandes bancos [sumando el Banco Exterior al “Club de los Siete Grandes”], cuyos presidentes se reunían a almorzar hace dos décadas, siete de ellos han formado dos grupos, y sólo el Grupo Banco Popular mantiene su independencia”. Le faltó decir que uno de esos dos grupos, el Banco Santander, tiene características de empresa familiar desde antiguo (Martín Aceña, 2007) y que la independencia del Banco Popular venía explicada, en buena medida, porque Luis Valls-Taberner le había otorgado también algunas de esas características. Hoy día, el apellido Valls-Taberner está completamente ausente del Consejo del Banco Popular y el presidente Ron posee el 0,005 por 100 del capital. La empresa familiar aparece como una realidad muy frágil en la historia de las grandes sociedades bancarias madrileñas.

## **Bibliografía**

ANDERSON, R.C. y REEB, D.M. (2003), “Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *Journal of Finance*, 59, pp. 1301-1329.

ARONOFF, C.E., ASTRACHAN, J.H. y WARD, J.L. (1996), *Family Business Sourcebook II*, Marietta (GA), Business Owner Resources.

AUDRETSCH, D.B. (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford, Oxford University Press.

BEN-PORATH, Y. (1980), “The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange”, *Population and Development Review*, 1, pp. 1-30.

BERLE, A.A. y MEANS, G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Macmillan.

CHANDLER, A.D, Jr. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge (MA), The Belknap Press of Harvard University Press.

COLLI, A. y ROSE, M.B. (2003), “Family Firms in Comparative Perspective”, en F. Amatori y G. Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 339-352.

DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. y DONALDSON, L. (1997), “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, 1, pp. 20-47.

- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y PUIG, N. (2007), “Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Large Spanish Family Firms”, *Revista de Historia Económica: Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 3, pp. 459-497.
- GALBRAITH, J.K. (1967), *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin.
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2000a), “Antonio Basagoiti Arteta (1848-1933)”, en E. Torres (dir.), pp. 57-61 (hay un error en la fuente utilizada por el autor y la fecha de nacimiento es 1849)
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2000b), “Andrés Moreno García (1895-1960)”, en E. Torres (dir.), pp. 350-353.
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2002), *El Banco Español de Crédito, 1902-2002. Un siglo de servicio a la economía española*, manuscrito inédito.
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2007a), “Noventa años de gran banca comercial: el Banco Hispano Americano, 1900-1991”, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 1, pp. 117-139.
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2007b), “Banesto, 1902-1993: auge y decadencia de un gran banco mixto”, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 1, pp. 141-163.
- GUILLÉN, M.F. y TSCHOEGL, A. (2008), *Building a Global Bank. The Transformation of Banco Santander*, Princeton y Oxford, Princeton University Press.
- JONES, G. y ROSE, M.B. (1993), “Family Capitalism”, *Business History*, 4, pp. 1-16.
- LANDES, D. (2006), *Dynasties. Fortunes and Misfortunes of the World's Greatest Family Businesses*, Nueva York, Penguin Group.
- MARTÍN ACEÑA, P. (2007), *Banco Santander, 1857-2007: 150 años de historia*, Madrid, Turner.
- PÉREZ GONZÁLEZ, F. (2006), “Inherited Control and Firm Performance”, *American Economic Review*, 5, pp. 1559-1588.
- TORRES, E. (dir.) (2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID.
- TORTELLA, G. (2000), “Ignacio Villalonga Villalba (1895-1973)”, en E. Torres (dir.), pp. 354-360.
- TORTELLA, G. (2007), “El triunfo del centralismo: breve historia del Banco Central, 1919-1991”, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 1, pp. 213-249.
- TORTELLA, G. y GARCÍA RUIZ, J.L. (1999), *Una historia de los bancos Central e Hispano Americano. Un siglo de gran banca en España*, manuscrito inédito.
- TORTELLA, G., ORTIZ-VILLAJOS, J.M. y GARCÍA RUIZ, J.L. (2010), *Historia del Banco Popular: la lucha por la independencia*, manuscrito inédito.
- VILLALONGA, B. y AMIT, R. (2006), “How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value?”, *Journal of Financial Economics*, 2, pp. 385-417.