



**universidad
de león**

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2018/2019

LA HISTORIA DEL BANCO POPULAR

THE HISTORY OF BANCO POPULAR

Realizado por la alumna D^a Cristina Martínez Fuertes

Tutelado por la Profesora D^a M^a Pilar Rodríguez Fernández

En León, a 1 de Julio de 2019

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	1
1.1 ABSTRACT.....	2
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. OBJETIVOS.....	4
4. METODOLOGIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	5
5. NACIMIENTO DEL BANCO	7
6. EL LIDERAZGO DE LUIS VALLS	11
7. LA HERENCIA DE LOS HERMANOS VALLS: ÁNGEL RON	16
8. LA CAÍDA DE ÁNGEL RON.....	19
8.1.CRISIS ECONÓMICA E INMOBILIARIA.....	20
8.2.COMPRAS DEL BANCO PASTOR.....	22
9. LA DESAPARICIÓN DEL BANCO CON EMILIO SARACHO	26
10. RESOLUCIÓN DE LA JUR Y ADJUDICACIÓN AL BANCO SANTANDER.....	35
10.1. CONSECUENCIA DE LA RESOLUCIÓN	39
11. CONCLUSIONES.....	47
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 5.1 Inauguración del Banco Popular de los Previsores del Porvenir</i>	8
<i>Figura 5.2 Sede principal del Banco Popular en Sevilla.</i>	8
<i>Figura 5.3 Eje cronológico principales acontecimientos desde 1926 a 2016</i>	10
<i>Figura 6.1 Luis Valls Taberner. Presidente del Banco Popular de 1972 a 2004</i>	11
<i>Figura 7.1 Estructura organizacional del consejo de administración</i>	17
<i>Figura 9.1 Presencia internacional del Grupo Banco Popular 2016</i>	27
<i>Figura 9.2 Representación nacional de Grupo Banco Popular 2016</i>	28
<i>Figura 9.3 Estimaciones de beneficio anual del Banco Popular (2000-2016)</i>	30
<i>Figura 9.4 Evolución de la cotización Banco Popular (2007-2016)</i>	31
<i>Figura 10.1 Cuotas de mercado en sucursales tras la operación de adquisición del Popular.</i>	37
<i>Figura 10.2 Cuota de mercado del Banco Santander y Popular en España</i>	42
<i>Figura 10.3 Diversificando la cartera de créditos de Santander España</i>	43
<i>Figura 10.4 Situación económica del Banco Popular desde 2011 hasta el 1º semestre de 2017</i>	44
<i>Figura 10.5 Sucursales del banco Santander + Popular a nivel nacional</i>	46

1. RESUMEN

El estudio que se presenta describirá las acciones del Banco Popular ocurridas en los últimos años a raíz del estallido de la crisis económica y financiera mundial. Se comenzará el análisis desde una situación pre-crisis, y se analizarán series temporales desde su fundación hasta el primer trimestre de 2017. El Banco Popular Español fue fundado en 1926, ocupando la sexta mayor entidad española por activos. Los resultados muestran que el Popular sufrió un prolongado y continuo deterioro de todos los indicadores financieros, a excepción de aquellos relacionados con el capital de la entidad, altamente regulado por las autoridades y cuyo requerimiento ha ido en aumento.

En junio de 2017 fue intervenido por el Mecanismo Único Europeo (MUR) y luego de intensas análisis y para proteger el bien público fue vendida al Banco Santander por la simbólica cifra de 1 euro. El Banco Popular fue el primer caso en el que se aplicó la normativa de resolución bancaria. Las causas principales de su resolución han sido el no cumplimiento del principio de prudencia, que permitió que entrase en el juego de la burbuja inmobiliaria; otra de las razones fue su fusión con el Banco Pastor en 2011, encontrándose este en mala situación financiera. Como resultado de lo anterior, podemos concluir que la entidad cayó como consecuencia de una etapa de excesos combinada con una mala gestión, que, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, fue incapaz de revertir la situación.

Palabra claves: Banco Popular, resolución, burbuja inmobiliaria, MUR

1.1. ABSTRACT

The Popular Bank of Spain was an entity that managed to position itself among the first six better at the national level, however, due to undesirable decisions at the financial, it came to an end in 2017, after 91 years of operation. In this sense the present investigation framed within a methodology of type the main objective of the documentary was to develop a bibliographic review that allowed know the different events that have occurred since the beginning of Banco Popular de España its fall. In order to achieve the aforementioned objective, an exhaustive review of the different sources which included mainly articles and publications developed both by researchers and organizations, news journals of greater credibility at a national and international level and true electronic sources related mainly with the official website of the banking group. Through these steps they were achieved in the same way give answers to the different specific objectives proposed that consisted in describing how the birth of the Popular Bank of Spain arose and identify the main protagonists of its emergence as a second financial entity, determine the different factors that influenced the financial growth of the Banco Popular and, finally, determine the different factors that influenced the fall of Banco Popular de España

As a financial entity and once the answers to each of them were obtained, the different conclusions that were mainly oriented to the reasons why the Bank Popular of Spain came to an end. In this sense, at a general level, it can be concluded that the factors that could lead to the ruin of the Banco Popular refer to errors committed in some decisions made in order to fight the crisis that for that moment It affected the country's economy, especially at a time when the housing crisis rebounded.

Keywords: Banco Popular, resolution, Real Estate Bubble, MUR.

2. INTRODUCCIÓN

El Banco Popular Español se fundó en Madrid en 1926, se dio a conocer como, Banco Popular de los Previsores del Porvenir con el objetivo de proporcionar a quienes usen sus servicios las mayores facilidades en temas económicos y bancarios. El 14 de octubre de 1926 comenzó sus operaciones. Nació en un momento histórico que no es especialmente bueno para las entidades de crédito, debido a la depresión mundial, la República, la Guerra Civil española (García, 2012).

El Popular es un grupo de empresas que responde a un proyecto personal. Ese proyecto se basó en la prestación de servicios financieros, con especial foco en el cliente y con vocación por la regularidad. Ese proyecto, que fue llevado adelante por Luis Valls, consiguió importantes aportes, entre ellos se considera la capacidad de adaptación que tenía a los cambios del entorno. El mantenimiento de unas líneas nítidas en su gestión lo diferenciaron y creo que lo diferencian de los demás (Tortella et al., 2011).

Esta entidad, a pesar de mostrar solidez durante larga trayectoria cae como consecuencia de una etapa de excesos combinada con una mala gestión, que, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, fue incapaz de revertir la situación. Además, también se desprende que las medidas tomadas por las autoridades de cara a proteger el sistema financiero no son tan eficaces como se creía, pues el Banco Popular satisfacía todos los requisitos con un margen significativamente alto y, sin embargo, tuvo que ser intervenida por falta de liquidez.

El Banco Popular se convirtió en la primera entidad intervenida por el Mecanismo Único Europeo (MUR) y cuya liquidación se realizó mediante el sistema *bail-in*, el cual es un sistema que permite que las pérdidas las absorba el personal como los acreedores y accionistas. Aun cuando al cierre del ejercicio 2016 se encontraba situado como el sexto mayor banco en España por activos, con un total de 147.925 millones de euros, y en Junio de 2017 fue vendido al Banco Santander por la simbólica cifra de 1 euro.

Este hecho ha sentado precedente y, a pesar de que este abrupto final, producido en una noche de negociaciones entre las autoridades europeas y los responsables de ambos bancos, ha parecido coger por sorpresa a gran parte de los participantes del mercado, es

cierto que se habían producido señales que daban a entender que las cosas no marchaban adecuadamente en la entidad presidida por Emilio Saracho.

Las dos entidades siguen operando en sus oficinas con la diferencia que actualmente Banco Popular pertenece al Santander, ya que este compró el 100% del capital social del Popular y le ha dado la solvencia y liquidez que necesitaba para seguir funcionando. Al ser una compra reciente no se han realizado muchos cambios, pero a lo largo del tiempo podría existir la posibilidad de que la entidad adquirida acabe desapareciendo.

3. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es realizar una descripción y análisis de la evolución del Banco Popular desde su formación en 1926 hasta su venta al Banco Santander en 2017. Para alcanzar este objetivo se plantean y desarrollan los siguientes objetivos secundarios:

- * Describir el nacimiento del Banco Popular e identificar los principales protagonistas de su nacimiento como entidad financiera.
- * Determinar los diferentes factores que influyeron en crecimiento financiero del Banco Popular.
- * Estudiar los diferentes factores que influyeron en la caída del Banco Popular de España como entidad financiera.
- * Estudiar la venta del Banco Popular al Banco Santander.

4. METODOLOGIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Hablar de metodología significa hablar de la serie de pasos que regirán la actuación de un investigador, con el propósito de lograr los objetivos planteados en el estudio a través de la obtención de los resultados. En el siguiente apartado se da detalles acerca de la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación. Al respecto, Tamayo señala que "constituye la medula del plan que está referido a la descripción de las unidades del análisis de investigación, así como a las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos y las técnicas de análisis" (Tamayo, 2009). De esta manera el marco metodológico, establece los diferentes pasos que el investigador seguirá para la elaboración de la investigación, así como los elementos a estudiar y las técnicas que se aplicará para la recolección de la información.

El presente estudio está enmarcado en el paradigma cualitativo con un enfoque de tipo documental, para lo cual Tamayo señala que corresponde a un "método investigativo que se basa en la revisión de bibliografías, textos, artículos, videos, películas entre otros ya existentes con respecto a un tema los cuales pueden ser utilizadas para dar inicio o atraer un tema ya tratado"(Tamayo, 2009: 55).

Por otra parte se considera que para la elaboración de un estudio documental se debe seguir una serie de pasos, los cuales están representados por la planeación del trabajo o diseño de la investigación, clasificación de los datos, recopilación del material, redacción y revisión preliminar, redacción definitiva y por último una redacción final.

Afianzados en la idea anteriormente descrita, para el logro de los objetivos de esta investigación se realizó una compilación del material, donde se recurrió a fuentes tanto primarias como secundarias, es decir de primera y segunda mano, las cuales abarcaron principalmente artículos y publicaciones desarrolladas tanto por investigadores como por organizaciones, diarios de noticias de mayor credibilidad a nivel nacional e internacional y fuentes electrónicas veraces relacionadas principalmente con la web oficial del grupo bancario, en dichos materiales informativos se logró realizar una revisión bibliográfica acerca de la historia de la entidad bancaria, las diversas etapas en que se desarrolló el mismo, el liderazgo de su presidente Luis Valls y los motivos por el cual decide renovar la presidencia y así como estos, algunos

otros contenidos que abarcaron tanto sus momentos de grandeza como su caída como entidad financiera.

Luego de haber realizado una selección de las diversas fuentes, se registraron los respectivos datos en tarjetas o fichas, las cuales representaron los instrumentos de recolección de información en la investigación. Estas fichas se organizarán de forma secuencial bajo un esquema lógico que logró dar sentido a lo largo del tema. Dando continuidad a lo previamente detallado, posterior a la organización de las fichas seleccionadas para la ejecución de la investigación, se procedió a la redacción del tema que comprendió la incorporación de los diferentes ítems señalados en cada tarjeta, tomando en cuenta que no se trató simplemente de vaciado de su información, sino de una redacción coherente. Por último, se procedió a una revisión final del contenido desarrollado, que implicó la realización de varias lecturas de este, esto con la finalidad de revisar aspectos de vocabulario, errores lógicos, la inclusión de las bibliografías consultadas y adicionalmente para asegurar la correcta ortografía en la redacción.

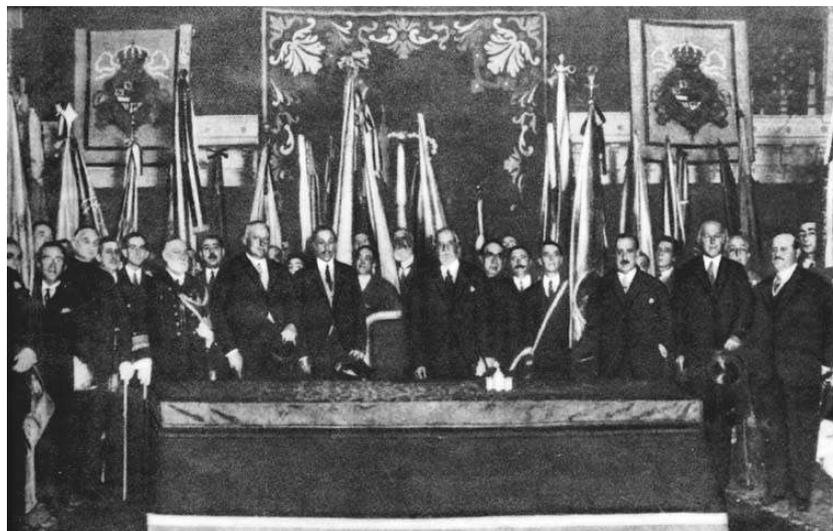
5. NACIMIENTO DEL BANCO

El 30 de Abril de 1926, en la ciudad de Madrid, bajo el mando en presidencia de Emilio González-Llana Fagoaga, una vez reunido con la Junta Provisional de una nueva entidad que se conoció como Banco Popular de los Previsores del Porvenir, dicha reunión sirvió para declarar el periodo de la suscripción de accionistas, la cual estableció un monto límite para la suscripción de sus socios y se establecieron las principales operaciones que realizaría la entidad financiera entre las cuales tenemos: cuentas corrientes, caja de ahorros, préstamos de mil a dos mil pesetas, giros, y todos los servicios del Banco relacionados con Los Previsores del Porvenir, (Rebordinos, 2017).

El 5 de Julio del presente año bajo una orden Real se autorizó el Nacimiento de la Entidad Financiera, ayudado por la participación del rey Alfonso XIII el cual había tomado en el mes de mayo 500 Acciones de Fundador y otras tantas para su familia, y no es hasta el 14 de julio del mismo año, que ante Josep Toral i Sagristà Notario de la – ciudad de Madrid, se otorga la escritura Constitutiva del Banco Popular de los Previsores del Porvenir, (Flandreau, y Ugolini, 2011). A Este acto acudieron Francisco Pérez Fernández, Emilio González-Llana Fagoaga, Matías Escalera Hasperué, José Sánchez Rubio, Julián Vaca de Osma, Mariano Muñoz Rivero, Tomás Sánchez-Pacheco Vélez de Guevara, Remigio Sánchez-Covisa Azofra, José Cubells de San Félix, Teófilo Díaz Prieto, Antonio Rebollo Montero, Adolfo del Corral Albarracín, Juan Sánchez Cañadas, Enrique Díaz Gutiérrez, Saturnino Pérez Ruiz, Alfonso Serna Bernárdez, Rafael Duyós Sedó, Ramón Estrada Catoyra, José García Benítez, Manuel García Morales y Darío Díez Marcilla, (Palomo y Valor 2001).

Para el primer Consejo de Administración del naciente Banco acompañaron a González-Llana, Díaz Gutiérrez, García Benítez, Pérez Fernández, García Morales, Sánchez-Covisa Azofra y Escalera Hasperué (Figura 5.1). Con asistencia de Su Majestad el rey Alfonso XIII y del gobierno en pleno del general Primo de Rivera, (Tortella et al 2011).

Figura 5.1 Inauguración del Banco Popular de los Previsores del Porvenir



Fuente: (Tortella et al 2011)

El 14 de octubre de 1926 en la sede social del Banco Popular de los Previsores del Porvenir, que estaba ubicada en la Avenida Conde de Peñalver (actual Gran Vía), en el centro de Madrid; se realizó la Inauguración del Banco asistieron todos los miembros del Gobierno del rey Alfonso XIII y del general Miguel Primo de Rivera, (Palomo y Valor 2001). El acto de inauguración consistió en la bendición de los locales y la celebración de un banquete en el Hotel Nacional, aunado a otros eventos como la repartición cartillas de ahorro para niños necesitados, las cuales fueron entregadas personalmente por el Rey, (Flandreau y Ugolini, 2011). Al día siguiente, el Banco Popular inicia sus operaciones, las cuales se llevaron a cabo con la apertura de libretas de ahorro y cuentas corrientes a los futuros inversionistas.

Figura 5.2 Sede principal del Banco Popular en Sevilla, construida por el arquitecto Aníbal González en 1915.



Fuente: www.culturadesevilla.blogspot.com (2014)

En abril de 1927 tuvo lugar la primera Junta General de Accionistas del Banco Popular, la cual González-Llana proclamó como “un acto de verdadera constitución del Banco”. El Banco nació con apoyos repartidos por todas las provincias de España, ya que se habían suscrito acciones en numerosas provincias y ciudades españolas: Asturias, Logroño, Soria, Orense, Plasencia, Córdoba, Toledo, Cáceres, Málaga, Navarra, etc. Dos años más tarde, en 1929, el Banco Popular inicia su cotización en la Bolsa de Valores de Madrid. (Tortella *et al.*, 2011).

La primera operación de inversión del Banco Popular fue la colocación del capital suscrito en obligaciones del Tesoro, cédulas hipotecarias y obligaciones de ferrocarriles. Pocos días antes de acabar el año de fundación llegó su primera solicitud de crédito importante que vino de la Asociación de la Prensa de Madrid, (Bignon, Flandreau y Ugolini, 2012). Esta Asociación estaba promoviendo la fundación de una “ciudad-jardín” para escritores y artistas.

Para (Tortella *et al.* 2011) este proyecto tomaba diferencia con respecto a las demás instituciones financieras debido a su facilidad de adaptarse a las diferentes circunstancias del momento, es por ello que era un grupo que no respondía a señas de identidad convencionales y se destacó por su vocación de grupo financiero de estilo anglosajón; prestando fundamentalmente servicios financieros. Se destacaba por no competir con sus clientes, salvo si así lo ameritaba, y fue, quien de alguna forma acompañó a algún cliente para ayudarle en el arranque o en el cambio o reestructuración de una empresa, (Rebordinos, 2017).

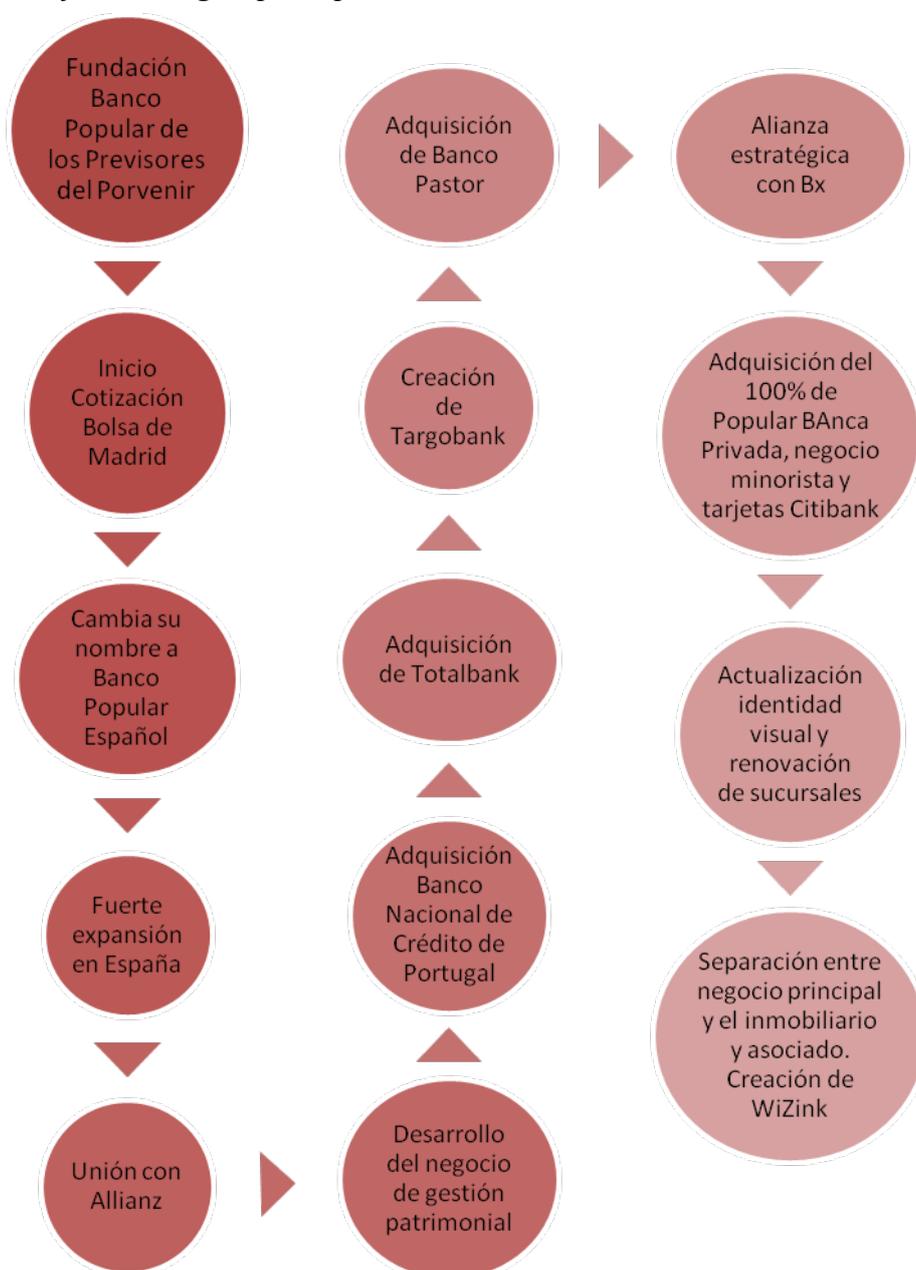
Es así como para sus inicios, este banco empezó con un notable respaldo en donde veía la luz una entidad surgida con el propósito de proporcionarle a cuantos utilizaran sus servicios, muchas facilidades en mucha clase de asuntos bancarios y económicos, (Follet, 2011). La entidad contó con un capital social de 10 millones de pesetas, promovido inicialmente por Emilio González-Llana Fagoaga quien en vida fuera un ingeniero en minas que ejerció como diputado y senador del Partido Conservador, y que con al cabo del tiempo, sería su primer presidente.

En general la época de los años 20 fue difícil para la economía española, dado a los eminentes golpes de la llamada Gran Depresión y posteriormente por la guerra civil que estalló en 1936, condicionaron la evolución del banco durante sus dos primeras

décadas, y no es más que hasta el año de 1947 cambia su denominación por la que le acompañaría hasta ahora de Banco Popular Español (Castillo, 2017).

Estos primeros años de creación del banco su actividad se puede catalogar como pobre, lo que conduce a Félix Millet Maristany tomará la conducción del Banco en el año 1946, apoyándose en Luis Valls sobrino de este, el cual en 1956 es nombrado como vicepresidente, (Rebordinos, 2017).

Figura 5.3 Eje cronológico principales acontecimientos desde 1926 a 2016



Fuente: Elaboración propia (Serrano, 2017)

En general desde el comienzo de su creación se suscitaron hechos importantes que destacaron en la historia del Banco Popular como lo fue: alianzas estratégicas con el grupo alemán Allianz Seguros, expansión internacional (presenciándose en una veintena de países entre España, Portugal), adquisición del 100% de las acciones del capital social del Banco Pastor, entre otros hechos que marcaron la formación y consolidación del Banco Popular (Figura 5.3) (Serrano, 2017).

6. EL LIDERAZGO DE LUIS VALLS

Luis Valls con tan solo 31 años y con poca experiencia en el área se tomó la tarea de establecer un proyecto totalmente revolucionario en donde procedió a dismantelar el Consejo de Administración, estableciendo además la separación de funciones entre administradores y directivos, de forma que las decisiones se tomaran sólo por criterios profesionales, (Follet, 2011). De acuerdo con (Castillo, 2017) Esta separación entre la propiedad (el Consejo) y la gestión (los directivos) del banco, no estuvo absuelta de dificultades, pero los efectos positivos a corto plazo sobre los beneficios y demás cuentas del balance pusieron de manifiesto el acierto de la medida. Tanto así que el beneficio obtenido más que se duplicó en cuatro años y la Organización pasó de tener aproximadamente 2,5% de los depósitos de la banca privada en 1954 y luego un 3,7% en 1960.

Figura 6.1 Luis Valls Taberner. Presidente del Banco Popular de 1972 a 2004



De igual manera construyó una organización muy flexible y muy plana, pues estaba convencido de que la manera de organizarse era tan importante como las personas de la organización, es por ellos que se estableció el servicio al cliente y la satisfacción de los trabajadores como grandes objetivos estratégicos. Se profesionalizó la toma de decisiones, esencialmente en los procesos de concesión de créditos, reunió capital, resurgió la figura jurídica de la Sindicatura de Accionistas e inició una intensa expansión de tipo nacional e internacional. Al mismo tiempo y de forma premeditada, logro influir en la apertura económica del Régimen de Franco y fue el inspirador del Gobierno de los tecnócratas. Consiguiendo así una enorme influencia política. (Castillo, 2017).

Debido a estrategia Expansionista nacional e internacionalmente inicia la creación de un grupo bancario. En el año de 1959 una vez fundado el Banco de Andalucía como efecto de la unión de las sucursales del Popular en esa región y el Banco de Jerez, (Palomo y Valor 2001). Surgía la primera sucursal regional del Popular y sumado a esto la estrategia de ampliarse por varias zonas de España mediante bancos filiales con marca adecuada para conseguir una más profunda penetración en los mercados locales, (Castro y Romero, 2011). En pocos años se hace del manejo y control de los Bancos regionales, de Galicia, Castilla, Andalucía, Vasconia y Crédito Balear, los cuales son absorbidos por el Banco Popular, con el fin de aumentar las uniones y reducir los costes. Con el control de estos cuatro bancos regionales Luis Valls logra establecer un banco industrial el cual se denominará el Banco Europeo de Negocios.

Esta nueva estructura permitió tramitar la formación y expansión del grupo bancario durante la década de los setenta, pero esta sufriría cambios constantes y se iría ajustando a las circunstancias y necesidades del momento. A mediados de los años setenta, se acrecienta la crisis económica en el país, iniciándose un proceso de cambio a la democracia y posibles dificultades en el ámbito Bancario, (Castro y Romero, 2011). Luis Valls para afrontar esta nueva problemática y poder aumentar la capacidad de actuación, responsabilidad y eficacia de empleados y directivos. Elimina la Estructura piramidal que había creado con la nueva organización y simplifica los servicios centrales y se minimizaron los escalones intermedios que existían entre la alta dirección y sucursales. La reforma de 1976 fue determinante en la historia del Popular. En veinte

años anteriores, el banco se llegó a transformar y creció en tamaño, pero posteriormente ganó en agilidad, eficiencia y solidez, (Sierra y Sánchez, 2013).

Entre los legados más importantes que dejó Luis Valls durante su paso por la Presidencia del Banco Popular fue promoción y selección del personal, la transparencia en manejo de negocios a nivel interno y externo, la atención al cliente y la responsabilidad social. Todos estos aspectos se relacionaron entre sí junto al aspecto organizativo que se configuraron de una manera no convencional al Banco Popular. Aunado a esto Valls se dio la tarea de mantener la independencia del banco durante la moda de las fusiones y adquisiciones de los ochenta y noventa fue otro de sus grandes legados, (Sierra y Sánchez, 2013).

Atender bien al cliente se convirtió en un objetivo principal de Luis Valls implicaba, en primer lugar, conocer sus necesidades y, en segundo lugar, prestar un buen servicio, lo que demandaba el involucramiento de toda la nómina. En base a esto, toda la organización del banco fue diseñada a los fines de facilitar un funcionamiento óptimo en cada una de las sucursales. En 1977 crea la Oficina de Atención al Cliente, la primera de la banca española. Logrando así que el Banco Popular se convirtiera durante años el banco con menor porcentaje de reclamaciones de los clientes, (Castillo, 2017).

Los números que hablan sobre el legado de Luis Valls son los siguientes: el Banco Popular incrementa vertiginosamente su cuota de mercado, pasando de representar el 2,4% de los recursos de clientes de la banca española en 1953 al 5,8% en 1970. En 1971 la cuota de mercado estuvo detenida durante 20 años, hasta que en 1991 creció de manera importante, ubicándose en el 8,3% en el 2000, (Castro y Romero, 2011).

A lo largo de todas estas décadas, el Banco Popular siempre se mantuvo como el Banco más pequeño entre los grandes bancos españoles. Esto debido a que la ambición de Luis Valls no fue hacer al Banco Popular un Banco grande en tamaño sino en calidad de servicio, por lo que avasalló la expansión del negocio a ese objetivo, (Bignon, Flandreau y Ugolini, 2012). Estas acciones fueron reforzadas debido a la aparición de la crisis petrolera y la subsiguiente crisis bancaria, durante la que más de la mitad de los bancos españoles se vio en dificultades entre 1971 y 1985. El Banco Popular logró superar la crisis sin grandes problemas, gracias al cambio organizativo realizado por

Valls se habían tomado medida que redujeron su vulnerabilidad, como la decisión de reforzar su carácter de banco comercial reduciendo al máximo sus participaciones industriales, (Castillo, 2017).

Entre los años de 1979 y 1980 se vendieron las participaciones que se tenía en los bancos europeos e iberoamericanos, lo que trajo un incremento en sus niveles de liquidez, obteniendo como resultado de todo ello, convertirse en la Entidad Financiera mejor valorada en la Bolsa española y el más rentable de los siete grandes Bancos de España, (Martín, 2018). En el año de 1982 durante la Victoria Socialista, se torna el ámbito político algo turbio por lo que se observa una agitación social, una coyuntura económica, el incremento sustancial del terrorismo en el Territorio Español, por lo que Luis Valls a través de la creación de la oficina especializada en la financiación de partidos políticos conoció de primera mano las acciones que se podrían suscitar en el Gobierno Español, por lo cual se dio la tarea de convertir al Banco Popular en una entidad financiera modesta sin causar muchos revuelos, logrando así superar una etapa crítica en los primeros años de la década de los ochenta, (Palomo y Valor, 2001).

Debido a que el Banco Popular se encontraba involucrado en algunos créditos de mala calidad y la presión de la crisis interna española. Luis Valls aprovecha esta circunstancia para introducir criterios de gestión de la banca internacional más moderna e hizo famosos conceptos como el ROA y el ROE, la eficiencia o el margen sobre activos totales medios, que no se utilizaban en la banca española, (García, 2012). La implementación de estos los nuevos criterios de gestión fue un cambio de estrategia para sobrevivir en un entorno hostil y hacerlo de la forma más eficaz, cumpliendo con los procedimientos profesionales más adecuados, (Palomo y Valor, 2001).

Explica (Castro y Romero, 2011) que entre los años 1987 y 1988 se suscitan condiciones adversas para el Banco Popular específicamente contra sus bancos filiales, conocido como él (Caso Popularinsa), esto fue cuando el Banco sufre un ataque de la Banca March y del Banco Hispanoamericano. La cual el Banco Popular se opuso a la presión del poder político, no logró fusionarse y fue coherente con una gestión enmarcada hacia la excelencia en los resultados.

En los siguientes años Luis Valls construye y fortalece la Sindicatura de Accionistas que le apoyaría y le hace encontrar nuevos socios a nivel internacional

como por ejemplo Allianz, HypoBank o RaboBank que estaban comprometidos no tan solo en aportar capital, sino a desarrollar negocios conjuntos, (Bignon, Flandreau y Ugolini, 2012). Además, logra que el Consejo del Banco pierda el carácter de viejo feudo de administradores que se interponían en la gestión, para luego ser supervisores de las operaciones. Luis Valls consigue un banco nacional con accionistas internacionales, es decir con un consejo donde los accionistas no recibían remuneración. La confluencia de estos tres factores era difícil de encontrar en el panorama español de aquel momento, (De Barrón, 2004).

Luis Valls ubicó inversores con disposición de mantener el estilo de gestión que poseía el Banco Popular y entre los años 1987 - 1988 formaron parte del Banco Popular ocho consejeros, entre estos se involucró la empresa Allianz y varias corporaciones españolas como por ejemplo Prosegur o Equimóvil y Cementos Molins, (Smith, 2007). A su vez reforzó el sindicato con un 12% del capital y este se convirtió en un núcleo con una influencia importante.

Según lo señalado por (Tortella, 2011), para el año 1998 el empresario realiza un cambio radical del equipo ejecutivo: este señor con una edad de 70 años, quien tenía un equipo trabajando a su lado que había perdurado por un largo periodo, toma la decisión de renovarlo de una forma traumática. Cambió de forma radical a su anterior equipo ejecutivo con personas conocidas y se arriesgó a una decisión pragmática basada en la experiencia donde se juega por un crecimiento con gran rentabilidad. Como un movimiento estratégico para comenzar a tomar cierta distancia, Luis Valls llegó a fomentar una alternativa algo ficticia tratándose de proyectarse como un supervisor no ejecutivo, ya que exista una figura que fungía como un consejero delegado para dicha función. Actuó con gran inteligencia, y para el año 2000 decidió poner en práctica las ideas planteadas por lo cual decidió ir distanciándose de una manera lenta a un segundo plano, (Cortés y García 2003). Brindó una supervisión fundamentada en la paciencia y tranquilidad a fin de observar de forma detallada los nuevos cambios, siempre orientado a la defensa del banco frente a cualquier tipo de agresión procedente tanto de forma interna como externa.

El Banco Popular fue el único banco de los grandes bancos españoles que se mantuvo al margen del proceso de fusiones de la década de los noventa. Llegando así al

siglo XXI manteniendo su independencia y su estilo. En 2004, a los 78 años y tras 50 dirigiendo al Banco Popular, Luis Valls deja la presidencia en manos de Ángel Ron y dos años más tarde, específicamente en el año 2006 fallece en Madrid, (García, 2012).

Luis Valls fue un banquero atípico en un banco típico, paradoja probablemente irrepetible, y también privilegiado activo de una institución que es timbre de honor del sistema financiero español, (De Barrón, 2004). Cuando la implacable cronología arroja hacia las postrimerías de la vida, y cuando la propia biografía colmada sitúa ya por encima de cualquier ambición, no debía resistirme por soberbia a escribir algunas verdades sobre un hombre irreductible al halago y que siempre ha estado por encima de las vanidades del mundo. No es que mi pluma, siempre crítica, acaso demasiado, se haya tornado pródiga a última hora, es que debo ser fiel a lo que he visto y oído durante décadas de estrecho trato. Simplemente se me ha pedido un testimonio y, modestamente, lo doy. Ni menos, ni más, (Gonzalo, 2006).

7. LA HERENCIA DE LOS HERMANOS VALLS: ÁNGEL RON

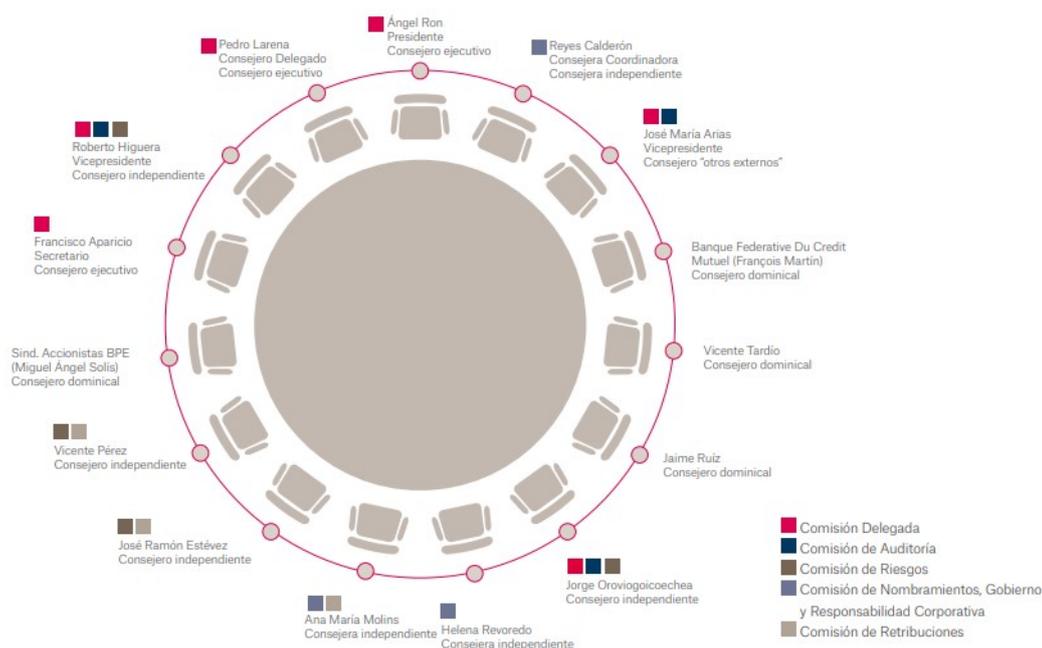
En un artículo publicado por (De Barrón, 2004), en el diario “EL PAIS”, se señala que después de 32 años como presidente, Valls deja una herencia fundamentada en la productividad, basada en el hecho de que con sólo duplicar el número de empleados en relación con 1972, la entidad logró ganar 166 veces más. Sin embargo, la negativa hacia las fusiones permitió que Santander y BBVA, los dos grandes, tomaran una ventaja inalcanzable.

Mientras explicaba los motivos por el cual había decidido apartarse, Luis Valls menciona "El problema soy yo, así que resolvámoslo cuanto antes", a los integrantes del consejo de administrativo (figura 5). Dentro de la institución existían dudas sobre cuáles serían las actuaciones que el presidente Luis Valls tendría sobre el cese de sus labores, sin embargo, esta era una situación que, aunque el mismo no la hacía saber venía estudiando con la mayor sensatez, es por ellos que decide sugerir los diferentes cambios.

Este movimiento daba respuesta a la incertidumbre sobre un próximo cambio en la cúpula del tercer banco español, el Popular. Igualmente, el Banco de España también

había sugerido cambios. Aunque Valls se había ido, continuaba supervisando el negocio bajo la figura de presidente de la junta de accionistas, un puesto determinante para cualquier operación corporativa, (Garrijo, 2017). Por otra parte, su hermano Javier de 74 años, seguía con el cargo de copresidente y responsable del consejo, mientras Ángel Ron desempeñaría el rol de presidente ejecutivo y control de la comisión ejecutiva.

Figura 7.1 Estructura organizacional del consejo de administración



Fuente: Informe Anual Popular (2016)

Ron, con 20 años de trabajo en el banco, heredó una entidad envidiada por su elevada rentabilidad y fortaleza financiera, llegando a considerarse el 8º banco más seguro del mundo por *The Banker* y su reto sería adaptarse al futuro, que presentaba importantes incógnitas.

Explican (Acheson y Turner, 2008) que Ángel Ron nacido en Santiago de Compostela en el Año de 1962, es un hombre que se mantuvo siempre en el Banco Popular desde sus inicios en el año de 1984. Su gestión tras dirección del Banco de Galicia fue lo que le permitió alcanzar la presidencia de Caja Cooperativa de Promoción y Crédito cinco años más tarde, este era un pequeño banco especialista en lo que respecta a microcréditos propiedad del Banco Popular. La siguiente prueba que tuvo

Ron en su carrera en el Popular fue otra filial del Banco Popular, fue el Banco de Depósitos que condujo desde 1991 a 1995, para después llegar a ser director regional de Asturias y Cantabria hasta 1998. Convirtiéndose posteriormente en director comercial del grupo, (De Barrón, 2004). En el Año 2002 con Ángel Ron en los altos niveles del Banco Popular, los hermanos Luís y Javier Valls Taberner, los pioneros del crecimiento de la entidad financiera y copresidentes durante 32 y 17 años, respectivamente, fueron preparando su salida del Banco Popular fueron otorgando más responsabilidades a su pupilo.

Ángel Ron, después de haberse convertido en consejero delegado de Banco Popular, y después ser copresidente con Javier Valls parase por fin al frente de la entidad él solo en 2006. El Banco Popular tenía a fama ser el banco más eficiente, debido a que era el que menos gastaba para poder obtener ingresos del sector financiero español y sentirse que estaba centrado en un área de negocio interesante, con las Pymes como baluarte de su clientela, (Lewis, 2010).

Ya en solitario en la Presidencia del Banco Popular Ángel Ron desde 2006-2017, adquirió Total Bank la cual fue vendida en diciembre de 2017 por Banco Santander por 444 millones de euros y unas plusvalías de 170 millones, también vendió al Banco Popular France, absorbiendo sus filiales y obtuvo de este modo el Banco Pastor, entre otras acciones, entre estas dos ampliaciones del capital por el orden de los 2.500 millones de euros c/u, una se realizó en el año 2012 y la otra en el año 2016, (Follet, 2011).

Es así donde queda atrás la historia de un banco independiente donde todo se mantenía en un bajo perfil y la bandera de este era la eficacia, (Garrijo, 2017). El Banco Popular obtuvo el valor de sus acciones a 35 euros cada uno, y los hermanos Valls Taberner recibían todo tipo de elogios. De este modo el propio Banco Popular, el cual en un lapso importante de años se consideró como la agencia bancaria más rentable del mundo de acuerdo con los datos suministrados por la agencia de calificación británica IBCA. Es por ello por lo que la herencia que dejaron los hermanos Valls fue que se pueden tomar las mejores acciones y tener una estrategia adecuada para así aprovechar las circunstancias actuales. Una corriente positiva que, visto lo visto, no supieron coger sus sucesores.

8. LA CAÍDA DE ÁNGEL RON

Por su parte (Garijo, 2017) señala que el presidente de Banco Popular, Ángel Ron, frente a la próxima designación se encuentra con los resultados más catastróficos de su carrera como banquero. Dichas cifras que conducen a la institución bancaria a perder un aproximado de 3.485 millones de euros en 2016 envueltas por unas duras provisiones (alrededor de 5.700 millones). En el presente apartado se resaltan las del campo inmobiliario, las cuales han sido impulsadas en parte, con normativas nuevas de carácter contable por parte del Banco de España. Aun cuando el mismo se había previsto, el total de mermas han superado las expectativas esperadas por el mercado.

La caída de Ángel Ron, antes de que se efectuara el traspaso del banco Popular a Santander, no se libró de acosos. El vicepresidente José María Arias quien fungió como presidente del banco Pastor jugó un papel fundamental en las presiones ejercidas sobre el presidente. De esta forma lo hacen saber las diferentes actas realizadas por el consejo antes de la caída de Ron, (Martín, 2018). Antes de la caída de Ron se tornaron situaciones algo fuertes en el consejo de administración del Popular, ya que existieron conspiraciones a lo largo de los meses en que se había anunciado la dichosa salida del actual. Dentro de lo develado por las actas de consejo, se encontraba el papel que jugó Arias mientras se desarrollaba la crisis. Arias inclinó su respaldo a mitad del año 2016 al máximo de la oposición, el mexicano Antonio del Valle, (Lewis, 2010).

Entre otras situaciones que se muestran en las actas de consejo está la forma en cómo Arias se opone a algunas operaciones que en algún momento Ron quiso realizar, por ejemplo, entre los miembros del consejo de administración, Arias fue el único que votó en contra de la ampliación de capital de mayo. Según las actas, la razón del voto en contra fue su deseo de fusionarse con otra entidad; en ese tiempo, Antonio del Valle quiso acercarse al Sabadell, pero logró el objetivo, (Martín, 2018).

Esta ampliación de capital, en la que no estuvo de acuerdo el expresidente del Pastor, fue la tercera de varias que constituyeron la huida hacia adelante de Ron, donde se invirtieron 2.500 millones de euros, motivo por el cual la Audiencia Nacional aún investiga los hechos. Durante el consejo de administración efectuado el primero de diciembre de 2016, se cesó a Ron y pocos consejeros tomaron la palabra, sin embargo,

Arias habló según lo contenido en las actas. A modo de despedida, el expresidente del Pastor mostró su afecto por el presidente saliente, pero de forma inmediata le reprochó su tarde salida del Popular, (Resolución de la Comisión Rectora del FROB 2017).

8.1. CRISIS ECONÓMICA E INMOBILIARIA

Los problemas financieros internacionales comenzaron en el año 2007 en forma de tensiones en los mercados que, inicialmente, pasaron desapercibidas para la opinión pública. No fue hasta el verano de aquel año en que se hicieron públicos los problemas de financieros de algunos vehículos propiedad de grandes bancos europeos (Uría, 2017). La realidad, sin embargo, era que los problemas existentes no eran sólo de liquidez, sino, además, de solvencia de las entidades financieras, como las graves crisis de entidades del tamaño de la aseguradora AIG o el banco de inversión Lehman Brothers se encargaron de demostrar en septiembre de 2008. Las causas de la crisis fueron múltiples y se retroalimentaron para dar lugar a la mayor crisis financiera de nuestra historia reciente, sólo comparable, por su carácter global y por sus efectos, a la gran depresión del año 1929, (Martín, 2018).

La crisis financiera internacional impactó en España en el Año 2007 con gran intensidad culminando con la etapa de crecimiento económico iniciada en la década de los noventa. Para (Milne y Wood, 2008) durante este año la economía española fue perdiendo fuerza debido principalmente por los siguientes factores: En primer lugar, el ajuste progresivo de la inversión inmobiliaria y a los efectos negativos de la inestabilidad financiera generados en el año 2006. Durante el transcurso del 2007 la tasa de paro fue aumentando hasta alcanzar niveles considerables de un 9,6%. Esto conllevó a que las condiciones de financiación de hogares y sociedades continuaron endureciéndose como consecuencia de los tipos oficiales que impuso el Banco Central Europeo y los aumentos en los tipos de mercado.

Se puede decir que el Banco Popular se benefició con el boom del ladrillo, lo que permitió encontrar a través del sector inmobiliario el impulso para su desarrollo y crecimiento, con esta ganancia en tamaño le permitió mantener la independencia de la que gozaba años atrás, por lo que comenzó a financiar la actividad inmobiliaria, con la mala decisión de no frenar a tiempo, previo al estallido del sistema inmobiliario en

2007, (Flandreau,y Ugolini, 2011). En ese año bajo la presidencia de Ángel Ron, el Banco Popular decide adquirir Total Bank, un banco estadounidense con sede en Florida. A finales de 2007 la entidad contaba con 6,7 millones de clientes con una base de fondos propios de 6,2 millones de euros. La inversión en viviendas pasó de un 8,1% entre 1996 y 2006 hasta caer a un 2,9% en el año 2007. Con estos datos cabe destacar como se van empezando a notar, aunque en cifras poco significativas, los primeros efectos de la que iba a ser una de las grandes crisis financieras por las que atravesaría España.

Es por ello por lo que para el Banco Popular el gran problema fue el ladrillo. Debido a que contaba con un balance de activos inmobiliarios por más de 34.000 millones de euros al final de 2007, sobre un balance de 130.000, los hermanos Valls Taberner habían creado una maquinaria, siempre dispuesto a financiar a grandes y pequeños promotores a través del Banco Popular y sus cinco bancos regionales: Banco de Crédito Balear, Banco de Castilla, Banco de Galicia, Banco de Andalucía y Banco de Vasconia, (Uría, 2017).

Cuando Ron toma las riendas del Banco Popular, la crisis inmobiliaria no había estallado en toda su magnitud. En el año 2011, las autoridades españolas se vieron obligadas a solicitar asistencia financiera a la Unión Europea, a la Comisión Europea en coordinación con el Banco Central Europeo, a la Autoridad Bancaria Europea y al Fondo Monetario Internacional, los cuales procedieron a realizar una valoración de la idoneidad del sistema bancario español, (Uría, 2017). El objetivo de esta ayuda era restablecer y fortalecer la solidez de la banca española, que consistían en simulaciones teóricas acerca de la capacidad que tienen los bancos y cajas de ahorro para enfrentarse a un deterioro general de la economía. A raíz de esta prueba los bancos españoles fueron clasificados en tres grupos y el Banco Popular pertenecía al Grupo 3: bancos con déficit de capital de acuerdo con la prueba de resistencia, pero que contaba con planes fiables de recapitalización y podían hacerle frente a dicho déficit sin recurrir a la ayuda del Estado. Ante estos datos la entidad bancaria emitió un informe en el que manifestaba que tenían una visión diferente a las cifras estimadas, (Flandreau,y Ugolini, 2011).

A pesar de contar con estos datos el consejo del Banco Popular decidió tomar medidas para apresurar los saneamientos con el objetivo de aumentar la rentabilidad de

la entidad financiera, las medidas que se tomaron para poder cumplir con las metas establecidas fueron las siguientes: la absorción de su filial, el Banco de Andalucía, en el año 2009, la compra mediante un acuerdo de fusión del Banco Pastor en 2011 y ampliaciones de capital del Banco Popular, (Uría, 2017).

8.2. COMPRA DEL BANCO PASTOR

Según (Castro y Romero, 2011) Ángel Ron en la búsqueda de herramientas para poder afrontar la crisis existente en el ámbito bancario, observar el tamaño y los problemas inmobiliarios que el Banco Pastor tenía y que no garantizaba un futuro de la entidad, por tal motivo el Banco Popular compra a esta entidad y lo realiza pagando con acciones, mediante una ampliación de capital y valorando a la entidad gallega por el orden de los 1.400 millones de euros, que conllevó al reforzamiento de la posición del Banco Popular dentro de los grandes grupos bancarios, incrementando así su poder de mercado.

Cuando la directiva del Banco Popular estudió las posibilidades de beneficio que tendría al comprar el Banco Pastor y vio un atractivo financiero en la entidad tras considerar que se generaría valor desde el primer momento. Con esto también buscaría realizar un saneamiento conjunto, ya que las provisiones aumentarían de valor al unirse ambas entidades, por lo que se tenía previsto llevar a cabo provisiones extraordinarias, (Bignon, Flandreau y Ugolini 2012). Este tipo de operaciones servirían para cubrir la pérdida de la entidad que tuvo durante la prueba de estrés. Además, ambas entidades poseían un perfil empresarial y cultural parecido, ya que las dos entidades se dedicaban al negocio minorista y tienen una cuota importante en PYMES. También la unión de ambas entidades beneficia la posición del Grupo Banco Popular en el ranking bancario de España.

Parte de los argumentos que ofreció parte de sus directivos es que a través de esta operación podían pagar por el Pastor menos de su valor contable, esto generaría cobertura en su balance a favor del Popular por un monto de 418 millones de euros, lo que hacía atractivo el negocio. Si se considera que se pagó por el Pastor 1.246 millones de euros en acciones -valor razonable o valor de mercado y su valor contable estaba por

el orden de 1.664 millones, superficialmente el Popular se haría con un saldo a su favor de manera positiva por 418 millones de euros, (Castro y Romero, 2011).

No todo podía ser positivo durante la fusión de estas entidades financieras, se presentaron inconvenientes en el ámbito de la integración organizativa, ya que después de la operación generalmente hay un nuevo reparto del poder, cambios en el organigrama, entre otros. Por parte del Banco Pastor y Banco Popular, al ser una fusión total por parte del Popular son los que dirigen los cambios que se vayan a llevar a cabo, (Bignon, Flandreau y Ugolini 2012). Dos días después de realizarse la oferta pública de adquisición (OPA), el Banco Popular nombra a nuevo director general del Pastor y a un nuevo máximo responsable comercial del banco en Galicia, ya que el presidente de la entidad Ángel Ron confirmó que Banco Pastor seguirá con su marca en Galicia. El Banco Popular integra en sus directivas a ejecutivos del Banco Pastor que no formaban parte del Comité de Dirección de este. Banco Popular pretendía colocar en los diversos puestos de trabajo a los mejores, sin importar a que entidad bancaria pertenecían, (Alejos, 2014). Una vez integradas las dos entidades, el Consejo de Administración del grupo lo forman 17 miembros de los cuales seis forman la Comisión Ejecutiva y pasará a denominarse Comisión Delegada, (Uría, 2017).

El banco crea también un Consejo Asesor Internacional para crecer en el exterior y así evitar que una nueva crisis pueda sorprender a la entidad por estar muy concentrada en el territorio español. En cuanto a la estructura de dirección del grupo, a partir de la fusión de ambos bancos, en la alta dirección de la entidad está el presidente que impulsa la estrategia global del banco y coordina las políticas globales, este cargo lo ocupa Ángel Ron; por debajo de este se encuentra Francisco Gómez en el cargo de consejero delegado, tiene como funciones presidir el Comité de Dirección e impulsa la gestión diaria de la entidad, (Moratinos, 2018).

Debido a que el Banco Popular absorbe totalmente al Banco Pastor, desaparecen todas las sedes del Banco Pastor. Por lo que sede central, Banco Popular siempre ha tenido todas sus actividades concentradas en el mismo lugar, y después de la unión con el Banco Pastor las han seguido manteniendo en Madrid, en el mismo edificio donde se encuentra la sede social de la entidad, (Serrano, 2017). Lo que conlleva el gran reto de lograr una integración productiva, es decir, como integrar las sucursales de ambas

entidades, a sus empleados, los procesos tecnológicos. Lo que sería uno de los mayores problemas en el sector de la banca, ya que puede surgir una duplicidad de oficinas, es por ello por lo que se lleva a cabo el cierre de oficinas y como consecuencia de ello el despido de trabajadores.

Dándole prioridad a las sucursales del Banco Popular y cerrar las del Banco Pastor en todo el país, excepto en Galicia, que, por ser el Banco Pastor originario de la comunidad gallega, se optó por cerrar las oficinas del Popular dejando la marca Banco Pastor, aunque se trabaje bajo el sistema del Popular. Esta operación se realiza con el fin de optimizar las actividades de la entidad y para realizar una reestructuración de la red comercial del grupo. Como consecuencia de ese cierre de oficinas, se tuvo que llevar a cabo el despido de trabajadores de ambas entidades. El Banco Popular estimó que para llevar a cabo la integración sería necesario el despido de aproximadamente 1000 empleados, (Gómez y otros 2012).

Los dirigentes del Banco Popular proponen la homologación de las condiciones laborales de los trabajadores del Banco Pastor respecto a las condiciones ya vigentes en el Banco Popular. También se homogenizarán las prestaciones por plan de pensiones. Se firma un Acuerdo Marco de Protocolo de Fusión entre la representación de los trabajadores y la dirección de ambos bancos para garantizar el compromiso de continuidad de las relaciones laborales de los empleados tanto de la plantilla del Banco Pastor como del Banco Popular, (Sierra y Sánchez, 2013). Otro factor a tener en cuenta era la integración tecnológica, en el caso de Banco Pastor y Banco Popular el sistema operativo era más avanzado y más eficaz el del Pastor, y aun las ventajas que tenían el sistema operativo del Banco Pastor se quedaron con el sistema operativo del Banco Popular porque para incorporar el nuevo sistema se tendría que pagar licencias con un precio muy elevado, (Serrano, 2017).

Estos movimientos realizados por Ángel Ron en la presidencia del banco alrededor del año 2007 en los albores de la crisis financiera, permite que el Banco Popular alcance un auge bursátil, teniendo una valoración cercana a los 20.000 millones de euros, que lo ubicaban como una de las ocho más cotizadas en la bolsa de España, (Alejos, 2014). Desde allí el Banco Popular entraría en una era llena de desaciertos que condujo al declive que la entidad financiera. Y lo que más afectó de manera

significativa fue el peso del riesgo inmobiliario que lo mantuvo durante muchos años, drenando recursos y obligando a efectuar grandes provisiones.

Para enfrentar este problema, el Banco Popular le hizo frente a fines del año 2012 a una ampliación de capital por un monto aproximado de 2.500 millones de euros y luego en el mes de mayo en 2016, de nuevo volvía a acudir al mercado a los fines de captar 2.500 millones, con los cual se esperó poner coto al llamado riesgo inmobiliario. No obstante, esto no se consideró suficiente y en el momento del desplome bursátil y durante las profundas divisiones a lo interno del consejo, se llegó a un acuerdo de sustituir a Ángel Ron por Emilio Saracho, quien era vicepresidente de JPMorgan, (Gómez y otros 2012).

El desplome en Bolsa del Banco Popular a mediados de 2013 hace que el Banco Popular realice una agrupación de acciones de cinco a una a los fines de evitar que cotizara a precios de regalo (en torno a los 0,5 euros por título) lo que, ajustado de acuerdo con los criterios de Bloomberg, el valor se hundía más de un 80% en comparación del 2007, (Alejos, 2014). En este entonces la insurrección en el consejo ya estaba en marcha, el gran insigne de Ángel Ron, la Sindicatura de Accionistas seguía brindándole su apoyo, al menos una mayoría de ella. Así también con la mayoría de otros accionistas de referencia, (Sierra y Sánchez, 2013).

Al juicio del Banco Central Español, la fuga de depósitos que se registró por el banco no permitía su continuidad, ante esto se acordó su rescate y su traspaso a Santander. Más de 90 años de historia habían tocado su fin, por lo cual el Banco Popular es Banco Popular, éste es adquirido por Banco Santander, ya que esta entidad tenía la suficiente capacidad para afrontar esta compra y principalmente busca ganar cuota de mercado en el negocio de Pymes, sector donde Banco Popular tiene una alta cuota de mercado, (Serrano, 2017).

En conclusión, a este periodo de Ángel Ron se puede mencionar que a pesar de que no se consideraba que el Banco Popular tenía una exposición al mercado inmobiliario alta, ya que el banco tenía solo un 36% de su balance en el ladrillo cuando estalló la burbuja, pero algunas cajas tenían el 60% y el 70%. Y para algunos analistas se consideraba la Gestión del Banco Popular como tímida, ya que se encontraba aferrada a su principal fuente que eran las Pymes. Y a pesar de que los informes en el

momento de la crisis, allá por 2011-2012, era que el Banco Popular tenía capacidad para seguir por sí solo teniendo en cuenta la fortaleza de su negocio y sus accionistas. Pero no fue la falta de solidez que atacó al banco sino la consecución de errores por parte de la directiva encabezada de Ángel Ron, (Alejos, 2014).

9. LA DESAPARICIÓN DEL BANCO CON EMILIO SARACHO

En el año 2016 bajo la Presidencia de Ángel Ron, se puso en marcha el plan para la segunda ampliación de capital, fueron cambiadas las provisiones de una partida a otra a los fines de cubrir las exigencias que los inspectores requerían a la entidad, incurriendo en engaños y ocultamiento de información por parte del Banco Popular, (Rebordinos, 2017). A pesar de que se plantearon estrategias como la desvinculación Total Bank su filial en Estados Unidos por una cantidad de 540 millones dólares y de WiZink, por unos 1.200 millones con la firme idea de rebajar los niveles de capital que tenían que captar el Banco Popular no se llegó a la ampliación de capital y gracias a esto la muerte del Banco Popular se extendió y la razón de ello es que no se hubiera podido cumplir con una serie de ratios que activaban los bonos convertibles y a su vez hacía que se incumpliera el ratio regulatorio de solvencia, lo que hubiera supuesto el fin del Banco Popular técnicamente hablando. Por lo tanto, Emilio Saracho decide realizar una reexpresión de las cuentas, (Uría, 2017).

El 20 de febrero de 2017, Emilio Saracho es nombrado por unanimidad por el Consejo de Administración del Banco Popular para ocupar el puesto de presidente. El banquero antes de aceptar la propuesta de presidente de Popular atribuyó a Ron de haber dejado caer la acción del banco casi al 0%. “Si alguien es el primero del mundo de bajar la acción es Ángel, el valor del banco valía cerca de 0”, declaró en el Congreso. Por lo que la evolución de los títulos del banco en los 108 días en los que estuvo al frente dirigiendo a la entidad no le quitaba el sueño porque sabía que la tendencia era a cero. (Redondo, 2018).

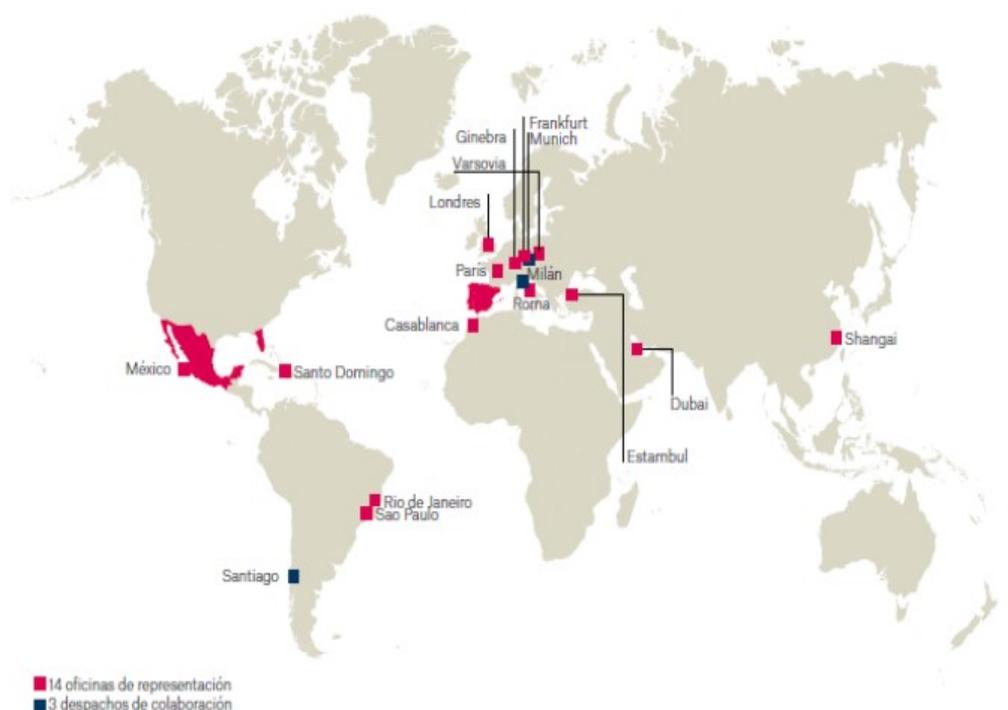
El Grupo Banco Popular para la fecha de su liquidación se compone de un banco matriz, Banco Popular Español, y siete bancos filiales: Banco Pastor, Popular Banca Privada, Banco Popular Portugal, Totalbank, Bancopopular-e (actualmente Wizink), Targobank. Por otro lado, a finales de 2016, el Grupo Banco popular contaba con 1604

sucursales en España entre Banco Popular, Banco Pastor y Popular Banca Privada, así como con 10.671 trabajadores en España y 1277 en el extranjero, (Redondo, 2018). Las distintas oficinas en la región española están distribuidas de la siguiente forma: Popular: 1.378 sucursales, Popular Banca Privada: 29 sucursales y Banco Pastor: 197 sucursales, (Pontevedra, 2018). A continuación, se adjunta una imagen de la presencia nacional e internacional del Banco Popular a nivel internacional:

Figura 9.1 Presencia internacional del Grupo Banco Popular 2016



Fuente: Informe anual 2016 Banco Popular (Banco Popular, 2016)

Figura 9.2 Representación nacional de Grupo Banco Popular 2016

Fuente: Informe anual 2016 Banco Popular (Banco Popular, 2016)

Los grandes accionistas del Banco Popular estaban conformados por: Black Rock, Antonio del Valle, CréditMutuel y Grupo Allianz que habían visto caer sus acciones un 70% desde principios de 2016, un 17% en la segunda mitad de año y un 20% en noviembre. La Junta General de Accionistas estaba descontenta con la Presidencia de Ángel Ron, al que culpaban como responsable de la situación del banco por su gestión durante la crisis del ladrillo y forzaron su sustitución por Emilio Saracho, (Pontevedra, 2018). Este contaba dentro de su currículum con una educación de máster en la Universidad de California y una amplia experiencia en el sector bancario, habiendo ocupado altos cargos en el Banco Santander y Goldman Sachs y por último habiendo desempeñado el cargo de vicepresidente mundial de J.P. Morgan. Saracho contaba con las herramientas para poder resolver el malestar económico del Banco Popular y el mercado Bancario logrando incrementar acciones del Popular el día de su proclamación como presidente en un 13,6%, (Castillo, 2017).

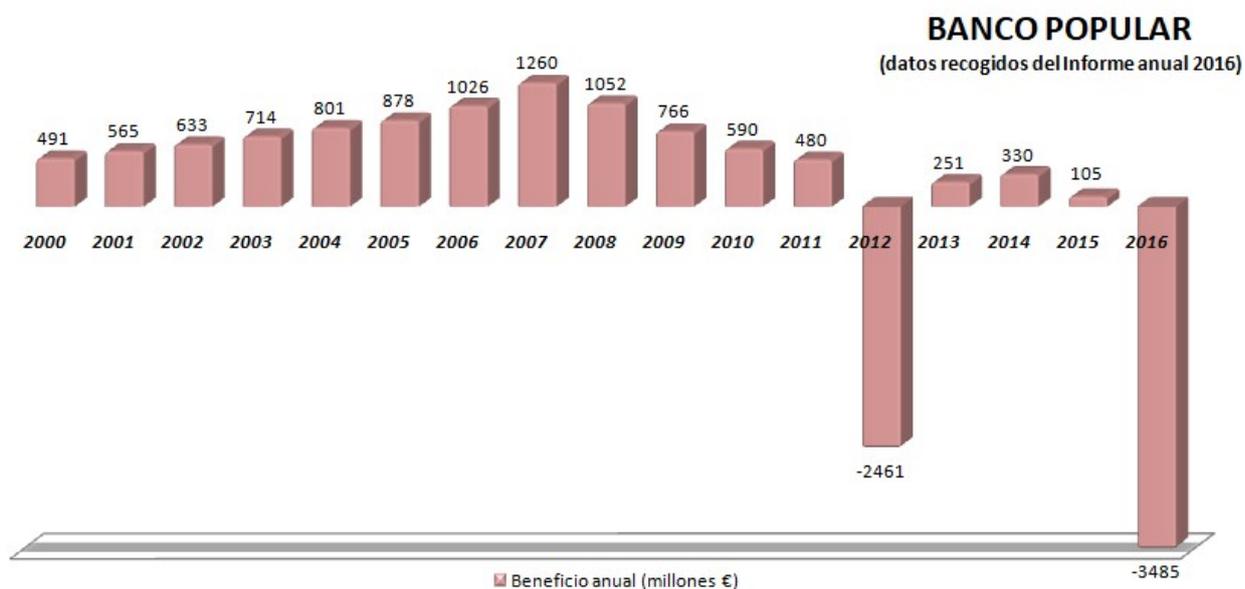
En abril de 2017 se realizó una inspección del supervisor europeo, el cual encontró un déficit de provisiones en los activos inmobiliarios, los cuales habían perdido valor tras el boom de la construcción. Este déficit no se había ido reduciendo con los años por consentimiento del Banco de España, (Castillo, 2017). El Banco Popular se encuentra en una muy extrema situación financieramente hablando, heredada de la gestión de su predecesor Ángel Ron, esto debido a que según su parecer la entidad financiera perdió toda capacidad de sobrevivir por sus propios medios y el banco estaba condenado a morir, ya que, con el entorno regulatorio para el momento, con las debilidades presentadas por el Banco Popular y las circunstancias puntuales unas y otras no tanto, atentaban contra la continuidad de este.

El banco con una amplia crisis mercantil: de ratios, de acción, de ratings, de reputación mediática, de política de comunicación, entre otras”. Pese a ello Saracho decidió asumir su directiva, que duró solo 108 días antes de su intervención, “por responsabilidad”, pese a que previamente se negó a aceptar el cargo, indicó a la comisión de la crisis financiera, que la entidad estaba ya mal encaminada una década antes de su llegada.

En las primeras cuentas bajo la presidencia de Emilio Saracho, el Banco Popular volvió a sufrir el obstáculo de su negocio inmobiliario, por otra parte, una cúpula novedosa del grupo intenta irrumpir una limpieza del balance. La entidad había captado 496 millones de euros para contener el riesgo de sus activos inmobiliarios, que ascendían a 37.000 millones de euros. Para captar estos fondos con los que se podría cubrir las provisiones, el consejero delegado Ignacio Sánchez-Asiain, comentó que el Banco Popular tendría que vender activos al margen de su negocio principal en España, (Rebordinos, 2017).

Como resultado de la revisión de sus cuentas en la presidencia anterior, el grupo del Banco Popular eleva la estimación de las pérdidas en el año 2016 a 3.611 millones de euros, frente a los 3.485 millones anunciados inicialmente (Figura 9.3), aunque dijo que el impacto final se anunciará en el segundo trimestre. El Banco popular el cual había sido el más afectado por la crisis del ladrillo en España, relevó al presidente Ángel Ron ante el derrumbe de su valor en la bolsa de valores, debido por las dudas acerca de su balance y manifestó en abril que tenía que realizar ajustes en sus estados financieros por provisiones insuficientes en varias operaciones, (Castillo, 2017).

Figura 9.3 Estimaciones de beneficio anual del Banco Popular (2000-2016)



Fuente: Informe Anual 2016 (Banco Popular, 2016)

En mayo de 2017 se publicaron pérdidas de -137 millones de euros correspondientes al primer trimestre del año debidas a correcciones inmobiliarias. Estos resultados fueron peores de los que en principio el mercado esperaba. El día 12 de este mismo mes el banco comienza el proceso de venta de su negocio, (Castillo, 2017).

Todo ello provocó otra caída en bolsa del 11%. De forma global se puede decir que las acciones del Banco Popular pasaron de valer unos 27€/ acción a 0€/ acción en apenas 9 años (Figura 9.4). Las caídas más fuertes se produjeron durante el año 2007

remontando la situación en 2008. A partir de 2009 la caída de la cotización vuelve a ser notable y se sostiene durante el resto del período.

Figura 9.4 Evolución de la cotización Banco Popular (2007-2016)



Fuente: Informe Anual 2016 del Banco Popular (Banco Popular, 2016)

Ante la grave situación que atravesaba el Banco Popular, Saracho les comunica a los grandes accionistas que el banco solo tenía tres únicas opciones las cuales eran una ampliación de capital, una fusión con otro banco más saneado o trataba de intentar incluso una adquisición por parte de otra entidad bancaria por un generoso precio, (Rebordinos, 2017). Por lo cual la primera acción fue la de la retasación de los activos tóxicos, los cuales estaban valorados por 36.000 millones de euros. Debido a que realizar esta acción iba a traer negativas consecuencias para obtener con éxito una ampliación de capital, los grandes accionistas dieron su negativa a destinar más dinero al banco después de los acontecimientos ocurridos. Sobre subastar el banco y llegar a un acuerdo con el mejor postor, ningún otro banco parecía mostrar interés por el Popular, era ya de dominio público la necesidad de dinero que tenía para poner sus cuentas en orden, (Redondo, 2018).

Los cinco posibles compradores del Banco Popular eran CaixaBank, Sabadell, Bankia, BBVA y Santander ya que ningún banco extranjero había mostrado interés, coincidían en que las cuentas públicas del Banco Popular eran escasas y confusas y que además, no salía a cuenta pagar por él, (Pontevedra, 2018). El CaixaBank, acababa de cancelar en enero de 2017, 644,5 millones de euros para pasar de controlar a BPI del

45.5% al 84.51%. Otro desembolso en tan poco tiempo y sin expectativas de rentabilidad, no era tolerable. El banco Sabadell, estaba en la misma situación que CaixaBank, había realizado en 2015 la adquisición del banco británico TSB y aún en 2017 estaba dedicado a invertir en él en cuanto a desarrollo tecnológico y con la misión de su paulatina expansión por Reino Unido, (Uría, 2017).

De Bankia se sabe que consultó en su momento el "data room" y no quedó conforme con el análisis realizado. El BBVA, pidió el Esquema de Protección de Activos (EPA), lo cual es un aval otorgado por el FROB a los bancos que adquieren alguna entidad financiera en problemas para cubrir potenciales pérdidas en la cartera de créditos del banco adquirido, (Uría, 2017). Por ende, al Banco Santander, como se sabía no le interesaba el Banco Popular, al menos debería llegar a un acuerdo para no tener que destinar las grandes cantidades de dinero que eran necesarias para saldar las deudas, poder proveer en un alto porcentaje a los clientes si reclamaban su dinero y asumir todas las pérdidas que se esperaban por no haber realizado las provisiones necesarias en su momento, (Redondo, 2018).

La Situación del Banco Popular no era la idónea, ya fue intervenido por las autoridades europeas y tan solo el Santander, no descartó su compra siempre con la premisa de que fuera saneado gran parte de él antes de la posible adquisición. El trato de compra se cerró por la cuantía de 1€ pero esa no es la realidad de lo que le costó al Santander incorporar al Popular dentro del grupo, (Redondo, 2018). Ya que fueron alrededor de 7.072 millones de euros la ampliación de capital que el Banco Santander lanzó tras el discurso de compra. Esa ampliación de capital era necesaria, ya que los activos tóxicos con los que contaba el Banco Popular se tasaron en 35.000 millones de euros, los activos tóxicos netos del Santander con la incorporación del Popular ascendieron a 23.000 millones de euros. Estos activos tóxicos son de dos tipos: activos inmobiliarios los cuales son créditos concedidos con colateral inmueble, comúnmente conocidos como hipotecas y resto de créditos en mora. Los activos inmobiliarios totales suman 10.900 millones de euros, (Uría, 2017).

Previo a la resolución de ventas del Banco Popular por parte de Emilio Saracho, su último presidente, este realizó una separación de bienes gananciales con su pareja

luego de un mes de que el titular del Juzgado número 4 de la Audiencia Nacional le imputara por la caída del que alguna vez llegó a ser el sexto banco en el país.

Los denunciantes solicitaron al juez que adoptara medidas cautelares de forma inmediata sobre la situación personal y los bienes de los acusados, que en este caso son Emilio Saracho y el Expresidente de la entidad financiera Ángel Ron para que acusara con carácter de urgencia la prestación de la fianza oportuna a los fines de cubrir la responsabilidad que se derivara de su gestión en el banco, (Uría, 2017). Para así si los Acusados no conseguían pagar los montos de la Fianza que le fuera impuesta, los afectados podrían requerir que se llevará a cabo el embargo de sus bienes en una cantidad suficiente para hacerle frente a estas responsabilidades.

No obstante, el titular del Juzgado número 4 de la Audiencia Nacional, debido a la solicitud de los demandantes, consideró que el 3 de octubre del 2017, la exigencia de afianzar las responsabilidades civiles que pudieran derivarse de la causa y se deberá esperar oír las declaraciones a los Acusados. Adelantando a esto apenas un mes después de esta declaración, Saracho realiza el 6 de noviembre una separación de bienes con su esposa. En dicha separación de Bienes Saracho se quedó con tres viviendas en la zona de Alicante, con parcelas de aproximadamente 1.000 metros cuadrados cada una, (Pontevedra, 2018). El reparto de bienes que hizo el matrimonio dejó en manos de la pareja de Saracho una vivienda de tipo familiar ubicada en una exclusiva a las afueras de Madrid. Se trata de un chalet ubicado en una parcela de 2.600 metros cuadrados, que tiene porche delantero y trasero, dos plantas, además de una piscina privada. El precio promedio en el mercado de viviendas similares en esta urbanización tiene precios iniciales de 1,5 millones de euros, (Uría, 2017).

Mientras tanto Emilio Saracho se quedó con dos viviendas en la zona de Jávea ubicadas en una zona exclusiva de El Tosalet. En este caso una de las viviendas es de 153 metros cuadrados y está ubicada sobre una parcela de 970 metros cuadrados, para el caso de la segunda casa se trata de una casa de campo de 110 metros cuadrados que se encuentra sobre un terreno de 975 metros cuadrados. El precio promedio de mercado de vivienda en dicha zona está alrededor de 500.000 euros. Por otra parte tiene una tercera vivienda al norte de Jávea cercana a la urbanización La Corona, esta consta de tres

plantas, con medidas de 350 metros cuadrados, y fue edificada sobre una parcela que tiene 1.000 metros cuadrados, (Uría, 2017).

Emilio Saracho fue investigado por el presunto delito de administración desleal y manipulación del mercado. Los Denunciantes alegaban que Saracho el cual era dueño del 4,2% del Banco Popular en complicidad de Antonio del Valle, idearon destruir el precio de la acción del banco en beneficio propio, infiltrando información que era negativa de la institución, (Pontevedra, 2018). La Comisión Nacional del Mercado de Valores Española genero un informe al juzgado en la que señalaba que en la etapa del expresidente del Banco Popular no se manifestaron algunas prácticas de manipulación del mercado a los fines de que cayera el valor de los títulos. Esta declaración realizada por la Comisión encargada de la investigación impulso a Emilio Saracho a que solicitara el cierre de la causa que se investiga contra él. Pero, sin embargo, el magistrado, a solicitud de la Fiscalía Anticorrupción, decidió esperar a recibir el que están elaborando los peritos del Banco de España, (Martín, 2018).

En general Emilio Saracho considero que durante la etapa de Ron no se cometieron delitos, aunque sí errores de gestión, por lo que entonces una atracción de ladrillo acaba con 91 años de tradición de una firma emblemática:

- * Ocultación de datos. Las cuentas que corresponden al ejercicio 2016, en las cuales se basó el folleto para ejecutar la segunda ampliación de capital, en estas fueron cambiadas provisiones de una partida a otra para los fines de ocultar las peticiones que los inspectores habían emplazado a esta institución, de este modo cometiendo engaños y señalando que hubo una voluntad de ocultar información, (Uría, 2017).
- * Venta de participadas. Se trabajaba para desprenderse de Total Bank, la filial en Estados Unidos, por 540 millones dólares, y WiZink, por 1.200 millones, con la idea de disminuir el capital que se debía captar por el Banco Popular de 5.500 millones a aproximadamente 4.000 millones. No se consiguió la ampliación de capital aunque el accionista de origen mexicano estaba listo para hacer un aporte de 1.000 millones, pero tampoco se realizó la venta de la entidad.

10. RESOLUCIÓN DE LA JUR Y ADJUDICACIÓN AL BANCO SANTANDER

En la regulación de la zona europea desde el 2014 se estableció un mecanismo llamado Mecanismo Único de Resolución (MUR) para todos aquellos países pertenecientes a la unión bancaria. Este mecanismo tiene como finalidad la de avalar la resolución ordenada de los bancos en quiebra con un coste pequeño para el contribuyente y la economía de tipo real, (Martín, 2018). Dicho mecanismo se conformó por dos entidades que ayudaron a la consecución de objetivos, entre ellos el Fondo Único de Resolución (FUR) y la Junta Única de Resolución (JUR), (Uría, 2017).

La Junta Única de Resolución (JUR), es el principal órgano de decisión del MUR. Se encarga de decidir sistemas de resolución para bancos en quiebra y es la responsable en última instancia de todos los bancos de la unión bancaria. Por otra parte, el Fondo Único de Resolución (FUR), será utilizado para la resolución de los bancos en quiebra tras haberse agotado otras opciones, como el instrumento de recapitalización interna. Estos organismos son financiados por los depósitos con cobertura de los bancos miembros de la unión bancaria de manera proporcional, es decir, cada banco aporta el 1% de sus depósitos con cobertura, (Uría, 2017).

Desde Bruselas también se había diseñado un sistema de rescate interno, el cual consiste en que las pérdidas se asumirán por orden de prelación, primero las asumirán los accionistas, luego se cubrirán con los Bonos convertibles contingentes, que están sujetos a condiciones establecidas para la posible conversión, se fuerza la conversión cuando el nivel de capital cae por debajo del mínimo establecido. Más tarde las pérdidas serán cubiertas con Deuda Subordinada, el interés que se paga por contraer esta deuda es más alto precisamente por tener un mayor riesgo frente a la Deuda Senior y posteriormente en el orden de cobertura, la última deuda mencionada, (Garijo, 2017).

El Mecanismo Único de Resolución fue firmado por un total de veintiséis estados miembros en el 2014, y no es hasta el año 2017 en que se desencadenó el proceso del MUR en Europa con la intervención tanto de la JUR y si era necesario también del FUR hasta que se procedió con el Banco Popular, (Uría, 2017). El Banco Popular fue el primer banco intervenido por el Mecanismo Único de Resolución y el Banco Central Europeo fue cubriendo las pérdidas. Lo primero que se realizó fue

castigar a los aproximadamente 300.000 accionistas que tenía el Banco Popular. Seguidamente se cumplió con lo establecido en el procedimiento y se tomó el dinero de las CoCos y de la Deuda Subordinada por lo cual se considera se estimaba que el Banco Popular quedará saneado y no se necesitará ir avanzando por la lista, (Martín, 2018).

La JUR es la apoderada del Banco Popular para junio de 2017, en lo que realiza nuevamente un llamado a los cinco grandes bancos españoles para que dieran una respuesta de puja sobre el Banco Popular. De los Cinco Banco solo los más pequeños, Banco Sabadell, Banco CaixaBank y Bankia salieron del proceso fundamentando que no estaban interesados. El presidente de BBVA, solicitó una prórroga para reunir a su consejo y estudiar si realmente les convenía lanzar una oferta por el Banco Popular, determinando estos que no estaban interesados en la adjudicación, (Garijo, 2017). Solo el Banco Santander analizó los beneficios que le podría reportar el Banco Popular desde otro punto de vista no fuera principalmente económico, ya que se había podido observar que el Banco Popular arrojaba cifras negativas, (Pontevedra, 2018).

El 6 de junio de 2017 fue el propio Banco Popular el que reconoció la improbable viabilidad de su negocio en un corto plazo. El BCE tras estas declaraciones comunicó que el banco se encontraba en situación de quiebra. Tras esta comunicación, la JUR acordó la resolución del Banco Popular empleando para ello el instrumento de venta del negocio mediante la venta de las acciones al Banco Santander, (Pontevedra, 2018). Se dio un plazo de 24 horas para la recepción de otras ofertas de compra, pero solo se recibió la oferta del Banco Santander por 1 euro. De forma previa a la venta definitiva, se convirtió y liquidó todo el balance del Banco Popular y finalmente se emitieron y vendieron 684.024.000 acciones al Banco Santander. Los aspectos tomados en consideración por el Banco Santander para la adquisición del Banco Popular de acuerdo con (Castillo, 2017) fueron las siguientes:

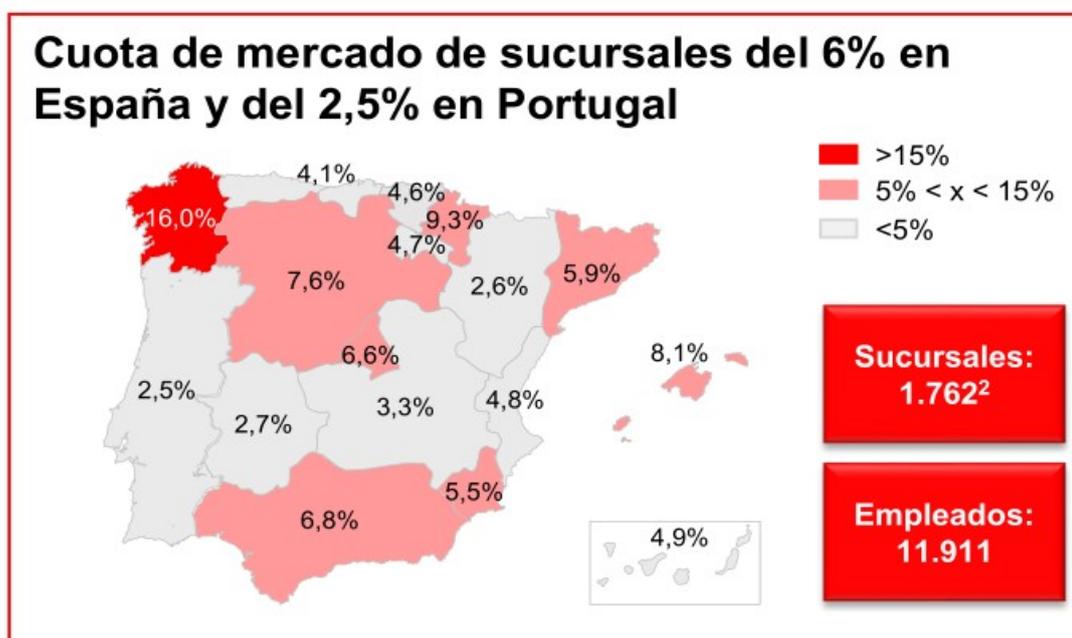
- * Reducción al máximo de costes, desaparecería la sede central del Banco Popular integrándose en la del Banco Santander, así como también el cierre de oficinas, dejando sola aquellas con mejor situación geográfica y estratégica.
- * Aportar 7.900 millones de Euros para cubrir las provisiones y hacerse cargo de las futuras demandas. Destinar tanto dinero a provisiones tendría un efecto negativo en el valor en libros de los inmuebles, lo cual permitiría venderlos a un

precio mucho más barato en comparación con el resto de los competidores y darles por fin salida, sin incurrir en pérdidas.

- * La Parte Social, esto se vio reflejado en el discurso de la propia Ana Patricia Botín el día de la ejecución de la compra, la cual presento la operación como un servicio al país, y explicándolo de la siguiente manera: “*damos la bienvenida a los clientes de Banco Popular, que pasan a formar parte del Grupo Santander. Vamos a trabajar duro para ofrecerles el mejor servicio durante este periodo de transición y en el futuro*”.

Para (Pontevedra, 2018) el resultado de la integración del Banco Santander y el Banco Popular fortaleció la transformación y ampliación geográfica del Grupo, debido a que mejora el ciclo tanto en España como en Portugal, lo que permitirá cumplir con los compromisos con clientes y accionistas, logrando un aumento en el porcentual de la cuota de sucursales de Santander (Figura 10.1).

Figura 10.1 Cuotas de mercado en sucursales tras la operación de adquisición del Popular.



Fuente: Comunicación informativa del Grupo Santander (Grupo Santander, 2017)

También se estimó que la previsión que se esperaba en cuanto al retorno de la inversión fuese del 13 al 14% para el 2020 y que el beneficio por acción aumentará significativamente para el año 2019, todo ello causó que el precio de la acción del Banco Santander subiera, generando así confianza para los clientes y los accionistas como público en general. La ampliación de la Red de sucursales con presencia nacional y mayor peso en las regiones más ricas, (Castillo, 2017).

De esta manera el Grupo Santander aseguró una ampliación de capital a bajo coste, dado que por la compra del Banco Popular no se pagará nada, a la JUR la propuesta no le pareció nada mal ya que se ahorra poner en funcionamiento el FUR y que no existiera un periodo de transición, de esta manera el Banco Popular podía seguir operando y en funcionamiento en todo momento y no habría ningún tipo de consecuencia para los clientes, (Uría, 2017).

Por lo tanto, la Resolución de la Comisión Rectora del FROB que data con fecha 7 de junio de 2017, en la cual se acordó acoger medidas que se consideran indispensables a los fines de llevar a cabo la decisión de la Junta Única de Resolución, en su Sesión Ejecutiva Ampliada en esa fecha, por la que adoptó el dispositivo de resolución acerca de la entidad Banco Popular Español, S.A., para cumplir lo establecido en el artículo 29 del Reglamento (UE) N.º 806/2014 del Parlamento Europeo y también del Consejo de 15 de julio de 2014, en este se establecen normas análogas y se lleva a cabo un procedimiento semejante que tiene que ver con la resolución de entidades de crédito, así como de empresas en el área de servicios de inversión en lo que respecta a un Fondo Único de Resolución y Mecanismo Único de Resolución modificando así el Reglamento (UE) N.º 1093/2010. En el cual se acordó que se llegó a un pacto con el Banco Santander de unir a su entidad el Banco Popular por la cifra de 1€, (Martín, 2018).

En la ejecución de dicho esquema de resolución se llevó a cabo la amortización del total de las acciones del Banco Popular en circulación y de las acciones derivadas de la conversión del capital regulatorio *Additional Tier 1* y *Tier 2* emitidos por Banco Popular. Tras la autorización de la adquisición por la Comisión Europea, se formalizó con el fondo Blackstone la compra del 51% del negocio inmobiliario del Banco Popular. Para reforzar y optimizar la estructura de sus recursos propios, adecuando la

cobertura a dicha adquisición, se realizó una ampliación de capital en el mes de julio por un valor de 7.072 millones de euros. Esta operación permitió el equilibrio financiero del Banco Popular, sin ayudas públicas y sin afectar a la estabilidad del sistema financiero, (Castillo, 2017).

10.1. CONSECUENCIA DE LA RESOLUCIÓN

El Banco Santander adquirió entonces la obligación de garantizar la liquidez del banco, y llevó a cabo un incremento de capital del Banco Popular por valor de 7000 millones de euros con el fin de atajar las dificultades de liquidez por las que estaba pasando el banco recién adquirido, al que se le estima según (Moratinos, 2018) un nivel de activos tóxicos cercano a los treinta y siete mil millones de euros:

- * Esta adquisición implicó la total pérdida del valor de las acciones del Banco Popular y la pérdida de capital de tenedores de bonos y accionistas, con el fin de mantener el 100% de valor de los depósitos, aprobando de este modo la continuidad de este mecanismo al negocio bancario.
- * La nueva situación de las dos entidades financieras es la disipación lenta de varias oficinas del Popular, esto en relación con la duplicidad que se originará en gran parte de las ubicaciones de las entidades bancarias. Siendo ineludible la desaparición de imprescindibles fuentes de trabajo, y siendo de este modo sus despidos tramitados en la mayoría de los casos como prejubilaciones.
- * El Banco Popular mantuvo provisionalmente su marca de forma hasta que en 2019 la entidad matriz, el Santander pudo realizar la absorción completa.
- * El Banco Santander para elevar el nivel de confianza ofreció “bonos de fidelización” dirigidos a algunos de los antiguos accionistas del Banco Popular (sólo por las acciones adquiridas entre lapso del 26 de mayo de 2016 y el 21 de junio de 2016 con la última ampliación de capital). En función del volumen de inversión de cada cliente, los cuales tendrán un vencimiento a siete años y un tipo de interés 1% anual, pagados trimestralmente, (Moratinos, 2018). Estos bonos tienen como opción su venta por parte de los accionistas o bonistas a partir de su entrega. Esta cuantía de bonos a entregar también está restringida, únicamente recibirán el 100% de su desembolso los primeros 100.000 euros de

inversión, recibirá un 75% el tramo comprendido entre 100.000 y 500.000 euros y un 50% el tramo entre 500.000 y 1.000.000 y por las cantidades superiores a un millón de inversión no se percibirá compensación alguna. Estos bonos han sido muy criticados por las condiciones tan abusivas que imponían.

- * El Banco Santander, en su primer informe trimestral tras las operaciones con del Banco Popular, informó de unos ajustes de 12.400 millones de euros, justificando así de alguna forma el precio pagado, (Uría, 2017)..
- * A raíz de todo este proceso, muchos acreedores y accionistas han presentado muchos recursos ante la JUR, desestimando ésta casi todos sugiriendo que los afectados recurran ante el TJUE. Las demandas ante el TJUE son contra la JUR y contra la Comisión por su fracaso en la evaluación. También han denunciado al FROB ante la Audiencia Nacional mediante recursos contencioso-administrativos. Por otro lado, los afectados también pidieron la suspensión de la venta de las acciones al Banco Santander, oponiéndose el FROB a ello. También fueron numerosas las denuncias contra la directora de la JUR por no cumplir con el principio de confidencialidad y secreto profesional.
- * La adquisición de este banco ha supuesto el incremento del porcentaje en el mercado en PYMES del Banco Santander, siendo este uno de sus principales objetivos. Sin embargo, deshacerse de los activos tóxicos del Popular ha supuesto un lastre, del mismo modo que los costes de integración que conllevaba la propia adquisición, reduciendo así los beneficios del Grupo, (Uría, 2017)..
- * Por último, y la consecuencia más importante de esta acción de compra del Banco Popular es la situación de superioridad en la que se sitúa el Banco Santander, el primero en cifras de negocio en España, con un 20% del negocio bancario puro y también con el 25% en participación en actividades comerciales con las pequeñas y medianas empresas. Aprovechando esta oportunidad El Santander queda claramente por encima del BBVA y Caixabank. Así como también aprovecha el empuje a nivel internacional, y se afianza como el segundo banco europeo detrás del HSBC y el undécimo a nivel mundial, en un ranking basado en la capitalización bursátil.

En concreto, la entidad resultante de esta adquisición le corresponde utilizar el nombre de Santander y así el grupo se convierte en el banco líder en depósitos y créditos con 17 millones de clientes, (Castillo, 2017). Luego teniendo una cuota de mercado en crédito de aproximadamente 20% y una cuota que rondaba el 25% en el sector Pymes. La integración mejora la diversificación de la cartera de negocio, con más relevancia, en segmentos que contribuyen con más rentabilidad en un instante positivo del ciclo económico. Explica (Moratinos, 2018) que la situación planteada por la presidenta del Banco Santander Ana Botín señaló lo siguiente: *“Damos la bienvenida a los clientes de Banco Popular, que pasan a formar parte del Grupo Santander. Vamos a trabajar duro para ofrecer un buen servicio en el periodo de transición y así también en el futuro. El banco consecuencia de la integración de Popular y Santander robustece la diversificación geográfica del Grupo en un instante de mejora del ciclo en España y Portugal, lo que nos consentirá cumplir nuestros compromisos con accionistas y clientes”*.

10.2. OTRAS CONSIDERACIONES RESPECTO A LA ADQUISICIÓN DE BANCO POPULAR

Banco Santander ha pronosticado que las operaciones financieras generen un retorno sobre la inversión del 13 y 14% en el año 2020 y un aumento del beneficio por acción en 2019. También, a partir de 2020, la entidad pronostica lograr un aumento de su rentabilidad y generará incremento de costes cercanos a los 500 millones de euros anuales, con ratios de eficiencia entre los mejores del sector en España y Portugal, y un mayor potencial de crecimiento de ingresos, (Moratinos, 2018).

Banco Santander hará 7.900 millones de euros de suministros agregados para activos improductivos, comprendidos 7.200 millones de euros para activos inmobiliarios. Eso acarreará el nivel de cobertura del riesgo referente a la actividad inmobiliaria del 45% al 69%, significativamente por encima de la media del sector que es del 52%. Luego de estas operaciones, se estuvo a la expectativa que el impacto en el capital CET1 del Grupo fuera neutral y a futuro la transacción aumentará la capacidad del banco para crear capital orgánicamente. Para (Moratinos, 2018) en este aspecto el Banco Santander conserva su responsabilidad de acrecentar su ratio de capital CET1 por encima del 11%.

La Figura 10.2 contiene las cuotas de mercado de créditos, clientes y Pymes en España, tanto del Banco Santander como del Popular al promover su integración aprovechando las sinergias que se podrían producir tras la adquisición, así como las economías de escala. Una de las prioridades estratégicas del Grupo en España fue aumentar el negocio de Pymes, permitiendo mejorar la multiplicidad del negocio. A partir de la absorción la cuota de mercado de Pymes pasó a ser del 24,8%. Esta unificación benefició a Santander que tenía una cuota en el negocio de Pymes del 11,1%, mientras que el Popular controlaba el 13,8%. La suma actual está por el orden de 25% lo que significa que una de cada cuatro pymes de España posee un préstamo o incluso un contrato de *factoring o leasing* con una de las dos entidades costes de financiación que tenía Popular y hacer que la cartera sea más rentable. (Moratinos, 2018)

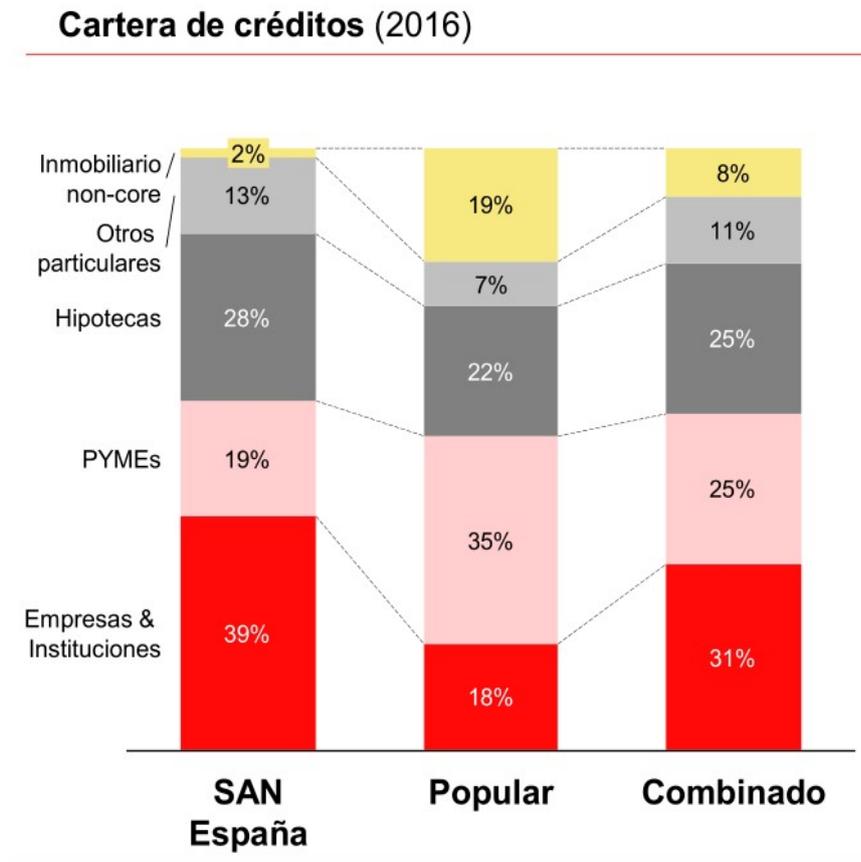
Figura 10.2 Cuota de mercado del Banco Santander y Popular en España

Cuota de mercado	Banco Santander	Banco Popular	Entidad Resultante
<i>Crédito</i>	12,3%	7,2%	19,5%
<i>Recursos de clientes</i>	13,1%	5,7%	18,8%
<i>PYMEs</i>	11,1%	13,8%	24,8%

Fuente: Elaboración propia (Moratinos, 2018)

También se tiene que, tras la adquisición en un mercado principal, la cartera de créditos de Santander España se mejoró a partir de aporte de Banco Popular, y así manteniendo la diversidad geográfica del Grupo Popular y oportunidad única de consolidación doméstica en España y Portugal, la adquisición en un mercado principal una cuota de mercado en crédito de ~20% permitiendo esto crear una entidad bancaria líder en España (Figura 10.2). Por tanto, Santander se convirtió en líder en Pymes con 25% de cuota de mercado, con un negocio estable y rentable a lo largo del ciclo, (Castillo, 2017).

Figura 10.3 Diversificando la cartera de créditos de Santander España



Fuente: Comunicación informativa del Grupo Santander (Grupo Santander, 2017)

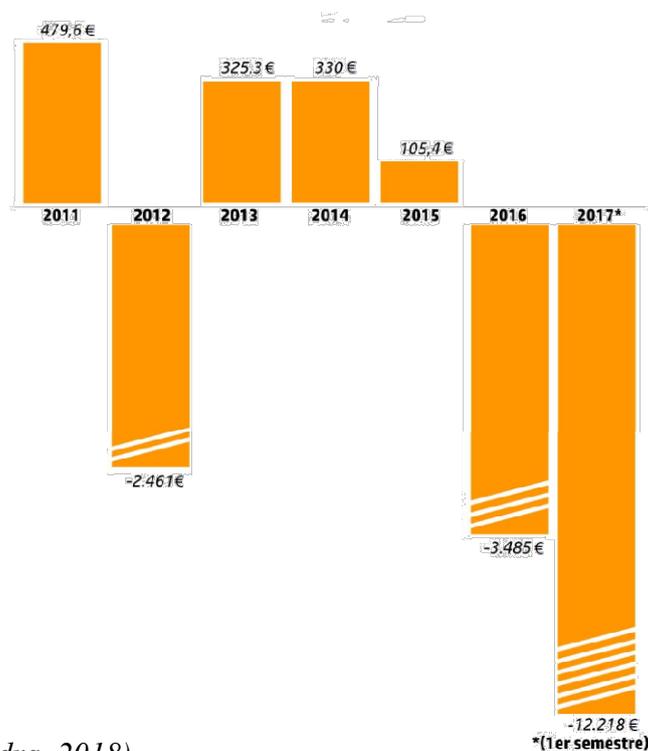
Según, (Uría, 2017) la adquisición del banco popular por parte del grupo Santander por el precio de 1euro después de poseer un valor monetario bastante elevado deja dudas respecto a si este sería realmente el valor que se pagó por la compra de este, si es realmente valedero una transacción por este monto tan bajo a una propiedad que en algún momento resulto ser uno de los bancos de mayor éxito financiero en España. En tal sentido Pontevedra (2018) realiza un desglose de información referente a la compra del Banco Popular de España por parte del Banco Santander a fin de aclarar dichas dudas.

El autor comienza haciendo mención a que desde día 3 de junio, el JUR se encontraba en la búsqueda de alternativas para liquidar el Popular, por tanto dejo a cargo al FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria), para que diera apertura a una actividad donde se pronunciaran compradores interesados en adquirir la

institución aun con las deficiencias financieras en la que se encontraba. Cabe destacar que varias instituciones presentaron su interés por adquirir el Popular, sin embargo, la mejor propuesta que se tenía sobre la mesa era la del Banco Santander, ya que el mismo ofrecía opciones que se orientaban a permitir adoptar prontamente un plan para solucionar la actual situación en que el banco se encontraba y porque brindaba una mayor estabilidad tanto a mediano como largo plazo, (Moratinos, 2018)

Explica (Castillo, 2017) que finalmente, el 7 de junio de 2017 se pone en marcha el plan de resolución del BCE para el Popular, la cual se enfocó en la transformación de la deuda en acciones, realizar una unión de las restantes que ya transitaban y realizar un traspaso de todo por el monto de 1 euro al banco Santander, (Pontevedra, 2018). De esta forma el banco Santander adquiere todos los activos y pasivos del Popular aun cuando la misma a nivel de finanzas se encontraba con grandes pérdidas declaradas, por lo que su balance económico era muy negativo. Con esto se puede señalar que el banco Santander había dado un paso sumamente riesgoso ya que debía asumir la situación crítica que se comenzó a presentar a partir del año 2016, y por el cual el banco se fue a la quiebra con un saldo de -12.218 (figura 10.4).

Figura 10.4 Situación económica del Banco Popular desde 2011 hasta el 1º semestre de 2017.

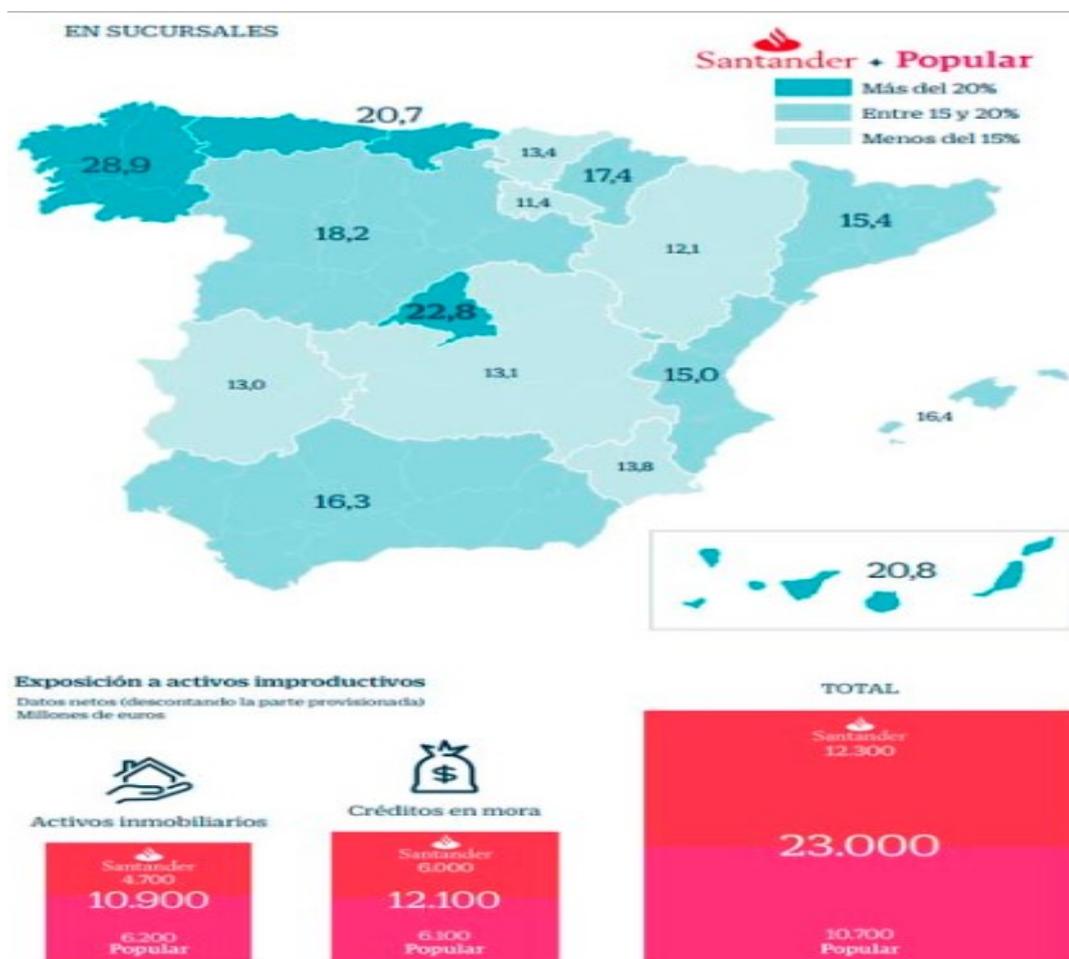


Fuente: (Pontevedra, 2018)

Las aseveraciones previas y la comprobación de que para el año 2016 el banco Popular presentaba un saldo negativo son base para fundamentar una venta con un precio tan bajo puesto a que desde el ámbito contable lo que realmente valía como patrimonio neto resultaba estar muy por debajo del propio euro que se había establecido como precio de venta: era una cifra negativa muy baja, debido a las incalculables pérdidas que se habían acumulado lo que había solapado el valor del patrimonio dejándolo muy por debajo, tanto así que aun cuando 1 euro pareciera poco superaba con creces su valor, (Moratinos, 2018). Lo que representaba en verdadero valor de este banco caído para el banco Santander y que justamente lo llevaba a invertir en él era básicamente su "fondo de comercio", su clientela e imagen de marca, (Moratinos, 2018). Sin embargo, el hecho de adquirir una institución bancaria en quiebra se resume en que se deben asumir la totalidad de sus activos y pasivos, situación que genera que el banco Santander está obligado a realizar una gran inversión para solapar las pérdidas que puedan realizar una limpieza a los grandes "marrones" que dejaron los balances del Popular, (Castillo, 2017).

Para continuar aclarando la situación con respecto al precio de venta establecido por el BCE, es importante señalar que esta cifra es una cantidad simbólica, la cual se suele precisar cuándo se realizan operaciones entre instituciones donde una de ellas compra a la otra que presenta una que se encuentra bajo una situación de quiebra dentro de su balance, esto significa que sus pasivos superan los activos debido a las grandes deudas y obligaciones de pago que la misma posee, (Cortés y García 2003). De esta manera el valor de esta sociedad es negativo, por lo que se establece como cifra de venta. Con respecto a la situación del Popular, esta entidad bancaria tenía participación en la bolsa y cuya capitalización crediticia iba en declive previo a su intervención.

Figura 10.5 Sucursales del banco Santander + Popular a nivel nacional



Fuente: (Pontevedra, 2018)

A través de esta operación de venta al Santander dirigida por el BCV se le dio la garantía a todos los clientes con respecto a los depósitos que ellos realizaban en el Popular, ya que lo primero que se debe garantizar es el bienestar financiero de todas las personas que a lo largo de su trayectoria han confiado en los sistemas bancarios, sin embargo por el lado de los accionistas e inversionistas, su situación se presentó en un panorama distinto ya que al cerrar el banco con cifras negativas, no existen los recursos para cubrir las diferentes acciones, por tanto significaría para ellos, la pérdida total de su dinero, (Moratinos, 2018). De esta manera el Banco Santander se convirtió en el nuevo líder de la banca en España mostrándose, quedando distribuido en diferentes sedes, (Castillo, 2017). La figura 10.5 muestra las diferentes sucursales en las diversas poblaciones de España.

11. CONCLUSIONES

En términos generales se puede apreciar que la trayectoria del Banco Popular estuvo llena de altibajos desde sus inicios. Fue una Entidad Financiera que siempre estuvo dispuesto a afrontar las adversidades y realizar los cambios de estrategia organizativa para poder mantenerse en el mercado Bancario. Su Periodo de Gloria fue durante la Presidencia de Luis Valls y años después de su hermano Javier Valls, los cuales compartieron dicho cargo.

El Banco Popular se caracterizó por apoyar a los Clientes Minoritarios, entre ellos las Pymes, resalto el papel fundamental en la institución de los clientes tanto internos como externos. Siendo un pionero en la atención al cliente y en la homologación de los trabajadores. Tanto fue el auge que tuvo el Banco Popular en la sociedad y el gobierno, que era considerado como agente consultor y se tomaban muy en cuenta las recomendaciones realizadas por su directiva.

Con el transcurrir de los años el Banco Popular se convirtió en un consorcio, haciendo de banco de escala nacional e internacional y siempre con la premisa de mantenerse independiente y no fusionarse con cualquier otra institución bancaria, lo que a la final sería uno de sus puntos débiles. Al momento de retirarse los Hermanos Valls de la presidencia del Banco Popular, el banco estaba catalogado entre los siete bancos más importantes de España. Y no es hasta la presidencia de Ángel Ron que todo vino en declive. Esto debido a la crisis inmobiliaria del año 2007 y las Adquisiciones de Bancos que se encontraban con problemas debido a sus inversiones en el ámbito inmobiliario.

Debido a esto el Banco Popular cae vertiginosamente en las cotizaciones en la Bolsa de Valores, tanto que el valor de sus acciones era irrisorio para un banco con tal fama de estabilidad. Es por ello que el Consejo directivo del Banco Popular desestima de los servicios de Ángel Ron en la presidencia del banco y propone a Emilio Saracho lo cual fue un espejismo, ya que este fue el precursor de la liquidación del Banco Popular en representación de la Junta Única de Resolución (JUR) y la adjudicación al Banco Santander por la suma de un euro, ya que fue el único Banco que hizo una oferta por el Popular y él que tenía la capacidad suficiente para asumir las correspondientes pérdidas.

Dentro del marco de los objetivos planteados, se puede concluir con respecto al primer objetivo, el cual consistió en describir el nacimiento del Banco Popular de España e identificar los principales protagonistas de su surgimiento como entidad financiera, que la historia del banco Popular se puede considerar bastante extensa, ya que fueron 91 años de trayectoria donde gran parte de estos se proyectó como uno de los mejores bancos tanto a nivel nacional como a nivel mundial, las políticas empleadas por muchos años, lograron mantenerlo entre los 6 primeros puestos del sistema bancario de España, donde hubo un liderazgo promovido por el empresario Luis Valls, quien fue uno de los principales protagonistas y que durante su periodo como presidente de la entidad logró implantar estrategias para que se lograra llegar a lo que ya se ha mencionado previamente.

Otro personaje que tuvo protagonismo fue Ángel Ron, el cual toma el poder del banco en el año 2004 pero que sin embargo su actuación no resultó tan exitosa, puesto a que durante su trayectoria hubo un declive importante en el aspecto financiero, por lo que la junta directiva mostró un descontento y reacciono frente a la situación que se presentaba, en este momento de desacuerdos, se da paso a un nuevo participante cuyo nombre es Emilio Saracho, y el cual da fin a la historia del Banco Popular de España. Son muchas las opiniones que se tienen respecto al quiebre de esta entidad, ya que Emilio Saracho señala que cuando recibió la entidad bancaria, la misma era una “chapuza” y que el real culpable del quiebre de la misma era Ángel Ron.

Respecto al segundo objetivo el cual se refirió a la determinación de los diferentes factores que influyeron en crecimiento financiero del Banco Popular, se puede concluir que mientras estuvo bajo la presidencia de Luis Valls, el banco Popular funcionó de una manera exitosa posicionándose entre los 6 primeros lugares a nivel nacional. El éxito de esta entidad durante el tiempo de Luis Valls como presidente, se puede atribuir a las diferentes estrategias aplicadas siendo una de las principales una buena atención al cliente, la cual se convirtió en el objetivo principal de Luis Valls, el mismo implicaba, en primer lugar, conocer sus necesidades y, en segundo lugar, prestar un buen servicio, lo que requería la participación de toda la nómina, de igual manera se enfocó en la satisfacción de sus trabajadores. Por otra parte otro aspecto considerado como beneficioso e influyente en el surgimiento del banco Popular, fue la visión del

empresario Luis Valls de expandirse a nivel nacional e internacional, por tanto inicia la creación de un grupo bancario.

La forma de selección y promoción del personal, la transparencia en el manejo de los negocios tanto internos como externos, la atención al cliente y la responsabilidad social, fueron aspectos se relacionaron entre sí junto al aspecto organizativo que se configuraron de una manera no convencional al Banco Popular. Asociado esto a Valls se dio la tarea de mantener la independencia del banco durante la moda de las fusiones y adquisiciones de los ochenta y noventa fue otro de sus grandes legados. Estrategias como las antes mencionadas y algunas otras más, hicieron que pese a diversas crisis lograra salir ileso y no se vieran afectadas sus finanzas, logrando más bien sacar provecho a cualquier adversidad que se presentara.

Por último, con referencia a la determinación de los diferentes factores que influyeron en la caída del Banco Popular de España como entidad financiera, se debe tener mucha precaución a la hora de emitir algún tipo de juicio respecto a esto, sin embargo, se pueden revelar a través de las diversas fuentes consultadas que el Banco Popular comenzó su declive a través de malas decisiones, una de ellas es cuando la grave crisis inmobiliaria. El Banco Popular permitió encontrar a través del sector inmobiliario el impulso para su desarrollo y crecimiento, con esta ganancia en tamaño le permitió mantener la independencia de la que gozaba años atrás, por lo que comenzó a financiar la actividad inmobiliaria, sin embargo no frenó a tiempo, por tanto se dejó alcanzar por el estallido del sistema inmobiliario en 2007.

A nivel general, se puede concluir con el presente objetivo que los factores que pudieron conllevar a la ruina del Banco Popular hacen referencia a errores cometidos en algunas decisiones tomadas a fin de combatir la crisis que para ese momento afectaba la economía del país.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acheson, G.G. y Turner, J.D. (2008). “The death blow to unlimited liability in Victorian Britain: The City of Glasgow failure” en *Explorations in Economic History*

Alejos Góngora, C. L. (2014) *La inversión socialmente responsable (ISR): Una opción comprometida con el bienestar*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Banco Popular Español, S.A. Información extraída de la página web del Grupo Banco Popular. Disponible en: <http://www.grupobancopopular.com/ES/AccionistasInversores/Documents/folletoexplicativo.pdf>

Bignon, V., Flandreau, M., Y Ugolini, S. (2012). “Bagehot for beginners: the making of lender-of-last-resort operations in the mid-nineteenth century” en *Economic History Review*

Castro, C. y Romero, N. (2011) *Cooperativas de Crédito y banca ética ¿un camino por explorar?*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa

Cortés, G. y García, S. (2003). *Investigación Documental. Guía de autoaprendizaje apuntes y ejercicios*. Producción editorial y corrección de estilo: Ivonne Bautista Carmona. México.

Castillo, A. (2017). *Causas de la desconfianza del sector bancario en España*. (Trabajo fin de grado). Universidad de Cantabria. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13397/>

De Barrón, I. (2004) *La metamorfosis del Popular bajo el imperio Valls*. El presidente Luis Valls, con 78 años, deja el cargo tras multiplicar por 166 el beneficio en 32 años de mandato. Disponible en: https://elpais.com/diario/2004/10/24/negocio/1098623017_850215.html

Equipo de Redacción de concepto (2019). *Concepto de Banco*. Obtenido 2019,02, de <https://concepto.de/banco-institucion-bancaria/>

Follett, K. (2011). *Una fortuna peligrosa*. Traducción de Manuel Bartolomé, 6ª edición, Barcelona: Random House Mondador

Flandreau, M., y Ugolini, S. (2011). “Where it all began: lending of last resort and the Bank of England during the Overend, Gurney Panic of 1866” en *EHES Working Papers in Economic History*, European Historical Economics Society, 7 (febrero)

Garijo, M. (2017). El presidente de Popular, Ángel Ron, se despide con los peores resultados de la historia del banco. Disponible en: https://www.eldiario.es/economia/Banco-Popular-millones-provisiones-extraordinarias_0_608589173.html

García, J. (2012). “La Banca Española Y El Estado: El Caso Del Banco Popular, 1926-1957” Universidad Complutense de Madrid. Delta, Publicaciones Universitarias. Primera edición. Disponible en <https://www.deltapublicaciones.co>

Gómez, M. (2012). Tortella, Gabriel - Ortiz-Villajos, José María - García Ruiz, José Luis, Historia del Banco Popular. La lucha por la independencia (Madrid - Barcelona - Buenos Aires, Marcial Pons, 2011), 431 págs. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (34), 568-570. Recuperado en 24 de febrero de 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-54552012000100036&lng=es&tlng=es.

Grupo Santander (2017). Adquisición del Banco Popular. Creación de valor para el accionista a través de consolidación en dos de nuestros mercados clave. Disponible en: <https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D449%5C840%5CAquisicion.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278741509338&ssbinary=true>

Informe anual Popular (2016). Disponible en: <https://www.cnmv.es/AUDITA/2016/16815.pdf>

Lewis, M. (2010). *The Big Short*. Londres: Allen Lane

Martín, A. (2018). Estructura financiera del Banco Santander: comparativa de su evolución bursátil con otras entidades bancarias. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Michie, E. B. (2001). “Buying brains: Trollope, Oliphant, and vulgar Victorian commerce” en *Victorian Studies*

Milne, A. y Wood, G. (2008). “Banking Crisis Solutions Old and New”, en *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*.

Moratinos I. (2018). Reestructuración y resolución de entidades financieras: el caso Banco Popular. Trabajo de Fin de Grado. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/34148/1/TFG-E-514.pdf>

Palomo, R. J. y Valor, C. (2001) *Banca Cooperativa: Entorno financiero y proyección social*. Madrid: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito

Peláez, M. y Serrano, C (2008) “Historia del Banco Popular de los Previsores del Porvenir, luego Banco Popular Español, 1926-2008”, *Contribuciones a la Economía*, septiembre (publicación electrónica: www.eumed.net/ce/2008b/).

Pontevedra, V. (2018). El apasionante mundo de la empresa. Disponible en: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/01/contabilidad-el-banco-santander-compra.html>

Rebordinos, M. (2017). *Fusiones y adquisiciones como forma de crecimiento empresarial: el caso de Panco Popular*. (Trabajo de Grado) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León.

Redondo, C. (2018). *Estudio económico-financiero de una institución financiera: aplicación al Banco Santander*. Trabajo de Fin de Grado Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Resoluciones Ejecutiva. (2017). Resolución de la Comisión Rectora del FROB. Disponible en: <http://www.frob.es/es/Resoluciones-del-FROB/Paginas/Resoluciones.aspx>

Serrano, M. (2017). *Estudio y análisis financiero del Banco Popular*. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. Disponible en : <https://hdl.handle.net/11441/72524>

Sierra, C. y Sánchez, E. (2013) *Evolución reciente de las oficinas del community banking en España. Un nuevo entorno tras la crisis*. Análisis AFI

Smith, A. (2007). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza

Tamayo, M. (2009) *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta Edición. Editorial Limusa. México DF.

Tortella, G., Ortiz, J. y García J. (2011). *Historia del Banco Popular. La lucha por la independencia*. Volumen 87, Número 2. Disponible en: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/>

Tortosa, E. (2015) *Fulgor y muerte de las cajas de ahorros*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de València.

Uría, F. (2107). *La crisis financiera y la nueva regulación bancaria*. (Tesis inédita). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Derecho, Departamento de Derecho Administrativo. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/43052/>