

Pablo Garnica Mansi
(Alcaudete de la Jara, Toledo 1909- Madrid 2002)



Manuel Martín Rodríguez
Catedrático de Economía Aplicada
Universidad de Granada

Pablo Garnica Mansi, el penúltimo de la saga de los Garnica en el *Banco Español de Crédito*, llegó al banco en 1932, año en que su padre, Pablo Garnica Echevarría, había sucedido al marqués de Cortina como presidente de la entidad. Licenciado en Derecho, Profesor Mercantil y Censor Jurado de Cuentas, acababa de volver de París y Londres, en donde había hecho dos breves estancias para aprender el negocio bancario. Veinte años después, fue nombrado director general; en 1964, administrador delegado, en la terminología que todavía conservaba el banco por sus orígenes franceses; y en 1983, presidente, cargo que se vería obligado a dejar cinco años después en medio de una grave crisis de la entidad.

Bajo la presidencia de su padre, sobre todo tras la Orden Ministerial de 17 de mayo de 1940 que estableció el *statu quo* bancario, el *Banco Español de Crédito* vivió los mejores años de su vida, con una agresiva política de absorciones bancarias,

inversiones industriales y apertura de nuevas sucursales. En tan sólo veinte años, entre 1940 y 1959, consiguió integrar a una veintena de pequeños bancos, elevar el número de sucursales a más de 500, aumentar el capital social desde 51 a 639 millones de pesetas y obtener unos beneficios de 501 millones de pesetas. Y desde su puesto de director general, Pablo Garnica Mansi participó en todos estos éxitos.

En los primeros años de la presidencia de Gómez Acebo, marqués de Deleitosa, iniciada en 1959, la ordenación bancaria española experimentó un cambio radical. La Ley de Bases de Ordenación del Crédito y de la Banca, de 14 de abril de 1962, supuso un alejamiento de los principios que habían inspirado el *statu quo* y el tránsito del modelo de banca mixta al de especialización bancaria. Como reacción a estos cambios, en agosto de 1963, el *Banco Español de Crédito*, conjuntamente con el *Banco Guipuzcoano*, creó el *Banco de Desarrollo Económico Español*, un banco industrial y de negocios, y a partir de 1966, comenzó a constituir las llamadas isas, sociedades de inversión mobiliaria en las que en los años siguientes fueron recalando las participaciones industriales del banco. Pablo Garnica Mansi, que había sido nombrado administrador delegado en 1964, tenía para entonces las riendas del banco y de toda su cartera industrial, que incluía más de 270 grandes empresas, entre ellas *Asland*, *Agromán*, *Hidroeléctrica Española*, *Asturiana de Zinc*, *Babcock Wilcox*, *Esso Petróleos*, *Aiscondel*, *Cross*, *Carburros Metálicos*, *La Unión* y el *Fénix Español* y *Duro Felguera*.

Cuando en 1970 Gómez Acebo dejó la presidencia a José María Aguirre Gonzalo, el *Banco Español de Crédito* seguía siendo el mayor banco del país, con un capital social de 7.239,8 millones de pesetas, unos beneficios de 2.400,6 millones y unos recursos ajenos de más de 170.000 millones. El nuevo presidente, creador del nombre comercial de *Banesto* con el que sería conocido a partir de entonces, dejó toda la gestión en manos de Garnica, limitándose él a ejercer como gran gurú de la economía española y como cabeza visible de los siete grandes bancos españoles.

Con la crisis económica de la segunda mitad de los setenta, iban a llegar, sin embargo, malos tiempos para todos y muy especialmente para *Banesto*. El primer gran contratiempo en que se vio involucrado fue la compra del *Banco Coca*, que se planteó para recuperar el primer lugar del ranking bancario español, que había perdido tras la compra del *Banco Ibérico* por el *Banco Central*, que le venía pisando los talones. En apenas quince días de negociación, en diciembre de 1977, se cerró la operación mediante un canje de acciones, que hizo a los Coca dueños de casi el 9 por 100 del capital social de *Banesto*, un porcentaje superior al que estaba en poder de todo el consejo de administración. Pablo Garnica había advertido de que se encontraría algún pequeño “gatuperio”, pero no previó lo que realmente se encontró en él. Aunque quiso dar marcha atrás al conocerlo, el gobernador del *Banco de España*, José María López de Letona, no se lo permitió y la operación costó a *Banesto* entre 50.000 y 70.000 millones de pesetas.

El fiasco del *Banco de Madrid* no sería menor. Fue Claudio Boada, vinculado a

este banco desde su cese como presidente del INI, quien le convenció de que entrara en su accionariado. El acuerdo se cerró también rápidamente, en abril de 1978, mediante un intercambio de acciones por el que *Banesto* adquiriría el 17% del capital del *Banco de Madrid*, a cambio de un 3,5% de sus propias acciones, una cifra en torno a los 650 millones de pesetas, que en principio parecía asumible en relación con sus más de 57.000 millones de pesetas de recursos propios. Sin embargo, tan pronto como Pablo Garnica Gutiérrez, hijo de Garnica Mansi, se sentó en el consejo del *Banco de Madrid*, se dio cuenta inmediatamente de que *Banesto* debía salir de allí. Cuando quiso hacerlo, el gobernador del *Banco de España*, entonces Álvarez Rendueles, le obligó de nuevo a continuar, imponiéndole además en el consejo de administración a un hombre de su confianza, José María López de Letona. El resultado final de la operación fue que, aparte de tener que comprar el 80% del capital social, *Banesto* tuvo que emplear más de 70.000 millones de pesetas en su saneamiento.

Estos dos graves errores terminaron resquebrajando la unidad de las familias tradicionales en el consejo del banco y obligaron al relevo del presidente Aguirre Gonzalo, que fue sustituido en 1984 por Pablo Garnica Mansi, para entonces con más de 75 años de edad. En ese momento continuaron acompañándole todavía en el consejo todos los apellidos históricos del banco y, como era también tradición, algunos conspicuos políticos, ahora franquistas, como Federico Silva Muñoz y Gregorio López Bravo.

Dos años después, cuando los problemas del *Coca* y del *Madrid* parecían encauzados y la economía española en recuperación, surgirían, sin embargo, dos nuevos graves problemas, ahora no debidos ya a aventuras de liderazgo o a la crisis industrial, sino relacionados con asuntos puramente internos que pusieron de manifiesto las graves deficiencias de gestión que arrastraba el banco desde hacía tiempo. Fueron el llamado caso *Agromán*, la empresa fundada por quien acababa de dejar la presidencia, Aguirre Gonzalo, en la que el banco no tenía una participación accionarial significativa pero a la que se le habían concedido créditos incobrables por más de 40.000 millones, y el caso *Garriga Nogués*, el banco filial catalán de *Banesto*, en el que apareció un agujero de 73.814 millones de pesetas.

A causa de todo ello, la situación patrimonial de *Banesto* comenzó a ser muy preocupante y en abril de 1986 el *Banco de España*, siendo gobernador Mariano Rubio, decidió imponer a López de Letona como vicepresidente y administrador delegado, no sin grandes reticencias por parte del consejo, particularmente de Pablo Garnica, que veía en ello una muestra más del acoso al que, según él, venía siendo sometido el banco desde hacía algún tiempo. La batalla larvada que se vivió en el consejo a partir de entonces afloró definitivamente cuando López de Letona optó por un saneamiento rápido del grupo, lo que significaba, además de tener que hacer frente a más de 200.000 millones de pesetas de potenciales pérdidas, señalar directamente a los responsables del desastre. Tal decisión aceleró la grave crisis del banco y lo puso, no ya

en el punto de mira del *Banco de España*, donde estaba desde antes, sino en el de inversores privados, que comenzaron a ver la posibilidad de acceder a una fortaleza que parecía históricamente inexpugnable y reservada a unas cuantas familias que copaban el consejo de administración con apenas el 3% de su capital social.

Con esta decisión, la posición de López de Letona ante las familias del banco fue debilitándose a lo largo de 1987, aunque no hasta el punto de que Pablo Garnica considerara evitable su llegada a la presidencia, previamente pactada. Fue él mismo quien fijó definitivamente la fecha de su propia despedida, anunciando que dejaría la presidencia el 12 de diciembre de 1987, fecha en la que se cumplirían exactamente 55 años desde su llegada a la casa.

Entretanto, Juan Abelló y Mario Conde, que a principios de 1987 habían hecho una gran fortuna con la venta de Antibióticos, eran dos de los inversores interesados en *Banesto*. Después de un rápido goteo de compra de acciones en el mercado y de conseguir que el propio Garnica les vendiera parte de la autocartera del banco, en octubre de 1987 disponían ya de un 3,8% de su capital social y estaban sentados en su consejo de administración. Siendo algo imprevisto para los planes de Garnica y Letona, la gran sorpresa, sin embargo, vino cuando el 19 de noviembre de ese mismo año el *Banco de Bilbao*, apoyado por el *Banco de España*, presentó una OPA hostil sobre *Banesto*.

López de Letona, que estaba allí por el *Banco de España* y para cumplir sus planes, se sintió desautorizado y dimitió, y el consejo, aglutinado todavía en torno a Garnica, se preparó para montar una cerrada defensa frente a lo que consideraba como una nueva agresión. El *Banco de Bilbao* ofrecía seis acciones nuevas más una vieja de las suyas y 15.000 pesetas en efectivo por cada diez acciones de *Banesto*, y éste, a través de *Petromed*, una de las empresas de su grupo, respondió con una oferta limitada al 20% del capital, pagando en metálico 5.000 pesetas por acción, con la que consiguió hacer fracasar la OPA. El gran artífice de la operación había sido Mario Conde y, en reconocimiento, el propio Garnica fue el encargado de conseguir la unanimidad del consejo para que fuera nombrado presidente en su sesión de 16 de diciembre de 1987, en la que don Pablo fue nombrado presidente de honor vitalicio.

En el mismo día en que asumió las funciones de presidente, Conde hizo ya el primer reajuste en el consejo, todavía con la aquiescencia de don Pablo: cesaron como consejeros Jaime Argüelles Armada, Pablo Garnica Mansi, Luis Sela Figaredo, Inocencio Figaredo Sela, José María Sainz de Vicuña, Gabriel Garnica Mansi y Francisco Luzuriaga, aunque las familias se renovaron aún con Jacobo Argüelles, Vicente Figaredo, Juan José Abitúa y Pablo Garnica Gutiérrez; entraron los primeros hombres del nuevo presidente, Enrique Lasarte y Luis Ducasse; y se incorporó un trío de técnicos vinculados al partido socialista en el poder, Juan Belloso, Antonio Torrero y Paulina Beato.

En los meses siguientes, después de que fracasara un improvisado acuerdo de

fusión con el *Banco Central*, no habría ya lugar en el consejo para las familias, que habían jugado un papel equivoco en este proceso, saliendo de él Juan Herrera, Jacobo Argüelles y Pablo Garnica Gutiérrez. Pese a ello, Conde procuró no romper completamente sus lazos con la familia Garnica, once de cuyos miembros ocupaban más de treinta cargos importantes en el grupo, dejando al propio Pablo Garnica y a su hijo Ignacio Garnica Gutiérrez en la presidencia y dirección general de *Banco de Desarrollo Económico Español*, respectivamente, hasta que en enero de 1990 decidió asumir él mismo la presidencia, manteniendo todavía en su cargo a Ignacio Garnica.

Los nuevos gestores del banco, sin embargo, no pudieron superar los graves problemas que arrastraba, siendo intervenido finalmente por el *Banco de España* en 1994 y vendido poco después al *Banco de Santander*. En 2013, *Banesto* desapareció definitivamente como entidad financiera en una operación de fusión por absorción de su matriz. Pablo Garnica Mansi, casado con Pilar Gutiérrez Pombo y padre de 13 hijos, había muerto en octubre de 2002 y no tuvo que ver el amargo fin del que había sido el banco de su familia, al que había dedicado toda su vida, y el banco más importante de España durante más de medio siglo.