

# EL BANC DE SABADELL, EL BANC DE TERRASSA I ALGUNES HIPÒTESIS DE COMPORTAMENT ESTRATÈGIC (1881-1920)

ADRIÀ ROYES I RIERA

## INTRODUCCIÓ

Aquest article, com s'apunta en el títol, tractarà d'elaborar algunes hipòtesis a partir del comportament estratègic de dos bancs locals vallesans entre 1881 i 1920, una època que es pot caracteritzar com la de la decadència bancària catalana. Aquestes pàgines són fruit de les meves investigacions en el món de la història bancària a Catalunya. Per un costat, la que vaig realitzar sobre el Banc de Terrassa per la suficiència investigadora del programa de doctorat de la UAB-UB i que va culminar amb el llibre *El Banc de Terrassa, en el marc de la decadència bancària catalana, 1881-1924*,<sup>1</sup> i d'altra banda, la recerca que duc a terme actualment com a tesi doctoral, titulada «La història del Banc de Sabadell des d'una perspectiva estratègica». La perspectiva amb la qual afronto aquesta tesi m'ha permès realitzar la present comparació entre els dos bancs vallesans, com també les hipòtesis que plantejo, les quals espero que pugui acabar de definir en els propers anys.

L'estudi de la banca a partir de casos concrets i des de dins permet, segons el meu parer, assolir un grau de coneixement i una perspectiva amb els quals es pot arribar a establir, almenys en aquest article, algunes hipòtesis sobre aspectes d'estratègia bancària, estructures adaptatives, eficàcia organitzativa o incidència de les relacions de poder en la gestió bancària. L'ús del mètode del cas ha estat força arraconat en la ciència econòmica, però a partir d'anàlisis microeconòmiques es pot arribar a temes més generals de l'estratègia i el *management*, en aquest cas bancari. És a dir, a partir del cas, es tracta de poder generar idees o hipòtesis sobre el «com» i el «perquè», a part del «què».

Pel que fa als casos concrets d'aquest article, s'ha de dir que el Banc de Terrassa i el Banc de Sabadell són dos bancs radicats en ciutats molt semblants, amb un teixit econòmic fonamentat en la mateixa indústria, però que mostren estratègies força diferents. Per això comparar-los pot ser molt interessant. A més, ambdós bancs van iniciar llurs respectives activitats el mateix any, a la darrera de

<sup>1</sup> A. ROYES I RIERA, *El Banc de Terrassa, en el marc de la decadència bancària catalana*, Barcelona: Proa, 1999.

<sup>2</sup> La crisi del Banc de Terrassa esclatà a finals del 1920 tot i que el procés de liquidació s'allargà fins el 1924.

1881, però, ja de bon començament, amb estratègies corporatives, és a dir negocis, diferents. Aquesta primera fase serà analitzada, simultàniament per als dos casos, en el següent apartat. Després, van tendir a convergir les línies estratègiques, però amb resultats diferents, com es veurà en el tercer apartat. I finalment es posarà en relleu com una nova divergència portà a l'esfondrament del Banc de Terrassa mentre que el de Sabadell sobrevisqué.

La vida del Banc de Terrassa (1881-1920)<sup>2</sup> és determinant per afitar temporalment l'article, però, a més, aquests quaranta anys significaren la decadència bancària catalana, de la qual el Banc de Terrassa fou un dels protagonistes destacats. Arribà a ser el segon de Catalunya i es va esfondrar juntament amb el primer, el Banc de Barcelona (1844-1920), i amb operacions del mateix tipus, tot culminant aquest procés de decadència bancària ja iniciat a la darrerria del segle XIX. De fet, l'ensulsiada de la banca catalana enfront de la fortalesa econòmica general de Catalunya és un dels fenòmens més característics de la història econòmica catalana. La banca catalana era la primera de l'Estat espanyol durant tot el segle XIX, cosa lògica si tenim en compte que Catalunya va ser la primera d'assolir la Revolució Industrial a Espanya, anticipant-se gairebé mig segle al País Basc i prop d'un segle a la resta d'Espanya. No s'acaba d'explicar per què els bancs catalans no van saber o no van poder mantenir la seva posició de lideratge. En canvi, el Banc de Sabadell és, avui dia, el primer banc català i el quart d'Espanya<sup>3</sup> i té una història de ja 120 anys, al llarg dels quals ha superat greus crisis i grans canvis a l'entorn, cosa que altres bancs catalans no han pogut fer, com per exemple, el Banc de Terrassa.

<sup>3</sup> El quart si només tenim en compte els bancs, no les caixes. S'ha de dir que els dos primers bancs espanyols, el BSCH (Banco Santander Central Hispano) i el BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), tenen una dimensió molt superior a la del tercer, el Banc Popular, i el quart.

<sup>4</sup> Per cada quantitat de diners que ingressa un banc en forma de dipòsit, en pot concedir un crèdit si en reserva una petita part en metàl·lic per si algun dels diferents impositors es presenta a demanar els seus estalvis. El receptor d'aquest crèdit ha d'ingressar els diners rebuts en un banc o bé ho farà el qui cobri per la despesa del qui ha demanat el crèdit. I

I per què banca? O més ben dit, quina importància té la banca en un sistema econòmic? Com és sabut, la banca té una funció clau: recollir l'estalvi sobrer de l'economia i traspassar-lo als agents econòmics que requereixen diners per tal de fer inversions. És a dir, connectar els excedentaris de diner i capital amb els deficitaris. I ho fa no solament com a mitjancer sinó també com a intermediari, o sigui, transformant els actius financers de manera que siguin útils tant per als excedentaris com per als deficitaris. Per tant, aconsegueix una funció essencial en el sistema econòmic: la millora de l'eficiència assignativa, tot valorant les possibles rendibilitats i els riscos implícits. I a més, aquesta intermediació permet ampliar a bastament les possibilitats d'inversió per sobre de les existències reals de diner gràcies al multiplicador monetari.<sup>4</sup> Per tant, no és un fenomen habitual que la funció bancària d'una regió amb una gran activitat econòmica l'hagin assumit bancs forans. Una economia com la catalana, dinàmica i expansiva, necessitava mobilitzar com més recursos millor i, per tant, havia de desenvolupar un sistema bancari eficient. Però no va ser així; com diria en Carles Sudrià,<sup>5</sup> Catalunya va esdevenir un gegant econòmic i un nan bancari. S'ha de tenir en compte que si bé les caixes catalanes eren i són molt importants, la seva operativa no era la mateixa que la de la banca fins fa poc més de quinze anys. Per tant, la funció d'assignació eficient dels recursos ha estat assumida per bancs no catalans, amb mires, lògicament, estatals i no pas regionals.

aquest nou ingrés en un banc permetrà que aquest pugui tornar a concedir un altre crèdit i reservar-ne una petita part en metàl·lic. I així, fins que les reserves guardades en metàl·lic sumin l'import originari de l'ingrés; però, amb aquest procés, per cada pesseta ingressada s'han mobilitzat molts més recursos monetaris. D'això se'n diu el multiplicador monetari.

<sup>5</sup> C. SUDRIÀ, «Desarrollo industrial y subdesarrollo bancario en Cataluña, 1844-1950», *Investigaciones Económicas*. Núm. 18 (1982), p. 137-176. La cita, com totes les que apareixeran en el decurs del treball, és textual.

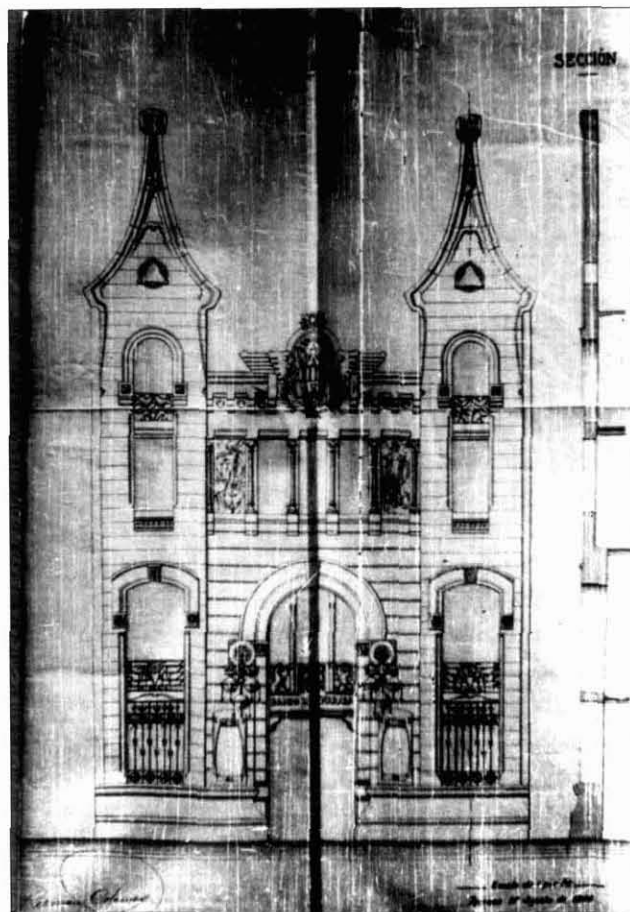
## LA FUNDACIÓ DEL BANC DE TERRASSA I DEL BANC DE SABADELL

El Banc de Terrassa va ser fundat el 24 de desembre de 1881 a Terrassa per 9 industrials llaners i 7 terratinents.<sup>6</sup> Encara que va ser fundat en plena «febre de l'or», en què aparegueren molts negocis i bancs de caràcter especulatiu, aquest banc es creà per cobrir una necessitat econòmica crucial per a l'economia de la seva ciutat: girs i descomptes comercials, amb una empresa bancària gran i moderna que superés les limitacions dels comerciants-banquers que hi havia a Terrassa. Es tractava, doncs, d'un negoci de banca comercial clàssic amb el qual els 16 fundadors volien augmentar les seves fonts de rèdits futurs. És a dir, els fundadors creaven un banc com un negoci més de la seva cartera d'inversions, en detectar que la indústria local, que ells coneixien bé perquè alguns també eren industrials, cada cop requeria més l'ús de girs i descomptes comercials per facilitar el finançament del circulant.

El Banc de Sabadell va ser fundat el 31 de desembre de 1881 a Sabadell per 81 industrials, 15 propietaris, 19 comerciants i 12 accionistes de professions lliberals o artesanes. Com el Banc de Terrassa, no va néixer amb l'ànim especulatiu de tants altres bancs fundats aquells anys a Catalunya. I, com el Banc de Terrassa, també havia de ser un banc comercial que satisfés aquesta necessitat econòmica de la indústria local. Però, a diferència del Banc de Terrassa, va néixer amb un altre motiu molt important: cobrir la necessitat d'aprovisionament de llana. Per tant, va ser fundat com el que es diu un banc de negocis, és a dir, un banc que a part del negoci comercial es dedica a promoure i endegar altres negocis no bancaris.

Efectivament, aquest darrer aspecte apareix com una de les característiques més originals i específiques del Banc de Sabadell en els primers anys

<sup>6</sup> S'ha de dir que els 9 industrials també eren propietaris o hisendats, que es convertiren en socis d'altres fabricants i muntaven un negoci industrial, o industrials opulents que invertiren part de la seva riquesa en béns immobles i/o terres. A. ROYES I RIERA, p. 35-40.



FOTOGRAFIA 1. *Projecte de reforma de la façana del Banc de Terrassa. 1909?* Autora: Mireia Freixa (Arxiu Tobella, Terrassa).

de funcionament: la importació de llanes procedents dels mercats importadors francesos o, més tard, directament de Buenos Aires. Hi ha dues hipòtesis que podrien explicar aquesta funció. Per un costat, es diu<sup>7</sup> que la indústria tèxtil dedicada a l'estam, llavors una novetat, necessitava llanes de pèl llarg com les de les ovelles saxones-merines que hi havia a Austràlia i Argentina (les merines espanyoles tenien el pèl més curt i eren destinades a la carda). Però per un altre costat, les meves darreres

<sup>7</sup> En aquest sentit ho interpreten E. DEU, «Els orígens de la indústria estamera a Sabadell. La SA de Cuadras i Prim» a *Arraona* (Sabadell), núm. 13, 1993 i J. M. BENAUL, «La llana», *op. cit.*

investigacions porten a pensar que l'estam encara no podia exercir una demanda tan important per muntar una agència d'importació de llanes com la que va fer aquest banc. Totes les informacions del mateix Banc de Sabadell<sup>8</sup> indiquen que les llanes que s'importaven eren per cardar i, a més, la indústria dedicada a l'estam no fou important fins a finals d'aquesta dècada.<sup>9</sup>

En canvi, el que probablement va impulsar la creació d'aquesta secció de llanes del banc fou l'evolució dels mercats internacionals de llana. Al llarg de la dècada dels 70, la generalització dels vaixells de vapor i dels ferrocarrils que connectaven les zones productores amb els ports exportadors i els ports importadors amb les zones industrials havia comportat una caiguda molt important dels costos dels transports internacionals. Això havia permès que àmplies zones del món s'obriessin a la producció de matèries primeres, les quals arribarien a Europa amb constants baixes en els preus, tant per l'augment de l'oferta com per la caiguda dels mateixos costos dels nòlits. Així, l'Argentina, l'Uruguai, Austràlia i Nova Zelanda van augmentar la producció i l'oferta de llanes en els mercats europeus i, des de 1874, es comprova una sostinguda caiguda dels seus preus que pot mesurar-se, en només deu anys, de l'ordre del 25%. Això, juntament amb el fet que les llanes de l'Amèrica del Sud i d'Oceania eren de reconeguda major qualitat que les espanyoles, hauria impulsat els industrials sabadellencs a connectar-se directament amb els mercats internacionals del sud de França independentment que fossin per cardar o per fer-ne estam.

<sup>8</sup> A les *Memòries* presentades a la Junta General d'Accionistes del Banc de Sabadell i a les *Actes de la Junta de Direcció* del mateix banc pels anys vuitanta, es diu que el banc importava llanes comunes en brut, és a dir, que no importava ni llanes de pèl llarg ni llanes pentinades (les que es fan servir per fer estam) (ABS. *Memòries*, 1881-1884. *Actes*, 1881-1884). A més, si se n'havia de fer estam calia una infraestructura de rentatge i pentinatge ja ben desenvolupada pels industrials sabadellencs, cosa que no comença a ser un fet fins a finals d'aquesta dècada (de 1880). Seria un contrasentit que aquesta infraestructura ja existís en un moment en què l'estam tot just començava a produir-se. A més, quan a finals de la dècada la producció d'estam ja comença a ser important, el Banc de Sabadell reconeix que l'estam està posant en



FOTOGRAFIA 2. Seu del Banc de Sabadell des del 1884, a la planta baixa del Gremi de Fabricants de Sabadell. Autor desconegut. (Arxiu Fundació Banc de Sabadell).

greus dificultats el seu negoci de llanes i comença a fer intents explícits d'importar-ne o elaborar-ne (p. ex. amb els Quadras i Prim).

<sup>9</sup> J. M. BENAUL, «La llana», dins *Història econòmica de la Catalunya contemporània*, vol. 3: *Indústria, Transports i Finances*, Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1991, p. 136-137. Vegeu els quadres 37 i 38, en els quals s'indica que la filatura d'estam tenia unes dimensions molt petites a primers dels vuitanta (3.646 fusos d'estam d'uns 77.316 en total, és a dir, un 4.5%) i no comença a ser important i, fins i tot, substituït de la llana cardada davant la crisi d'aquesta fins al final de la dècada (el 1888 hi havia 12.500 fusos d'estam sobre un total de 63.917 fusos a Sabadell, és a dir, que l'estam ja era una cinquena part).

A tot això, cal afegir també que Espanya, durant els anys 70 i, sobretot els 80,<sup>10</sup> estava en un context de règim comercial de caire lliurecanvista.

El fet és que des del primer dia que començà la seva activitat, el Banc de Sabadell preparà i organitzà l'obertura d'una agència de representació al sud de França per fer aquestes compres. Es féu per mitjà d'aquest país perquè, a part dels favorables aranzels entre Espanya i França, la indústria d'aquest país feia importacions molt més importants de llanes, i els vaixells que descarregaven la llana als ports francesos retornaven a Austràlia o l'Argentina carregats de productes francesos, cosa que no era tan fàcil des d'Espanya, de manera que el transport sortia molt més barat des del país veí.<sup>11</sup>

Una pregunta que sorgeix ràpidament és per què ho havia de fer el banc i no ho feien altres comerciants de llana com els Turull de Sabadell, que ja tenien una xarxa comercial de llanes que fins i tot arribava a Marsella. Sembla que Pau Turull, a la dècada dels vuitanta, ja estava bolcat a la gestió d'una important cartera d'inversions molt diversificada, d'abast nacional i no local.<sup>12</sup> Es pot interpretar que, amb aquesta perspectiva, els negocis de llanes i de crèdit locals ja no tenien gaire importància per al seu imperi econòmic i no compensava l'esforç organitzatiu, de manera que el 1885 van tancar els negocis de compra de llanes i crèdit local. Però Turull no era l'únic comerciant

de llanes. A Sabadell, el 1881, n'hi havia —segons les dades de la matrícula del comerç i de la indústria— un total de 6. El Banc de Sabadell rebaixà els marges de comercialització de llanes amb què s'acostumava a operar (del 10% per les importacions) al 3% o menys.<sup>13</sup> El 1887, però, ja només quedaven 3 comerciants llaners<sup>14</sup> i sovint establiren col·laboracions amb el Banc de Sabadell. Però hi ha un altre argument a favor del banc: la possibilitat de rebre crèdits amb la garantia de les llanes que es compraven. Aquesta pràctica és la que exigia la necessitat d'un banc que fes compravenda de llanes.

Tornant al tema central d'aquest article, la divergència estratègica de dos bancs fonamentats en ciutats industrials semblants<sup>15</sup> ens obliga a buscar alguna hipòtesi explicativa. I aquesta sembla que es podria trobar en l'estructura de l'accionariat. El Banc de Terrassa va ser fundat per uns quants patricis de la ciutat, sense gaire necessitat de cap altre servei que no fos el bancari, perquè o bé eren terratinents, o bé eren grans industrials que podien comprar els seus aprovisionaments directament, o bé amb les agències de compravenda de llanes i carbons ja estaven coberts i no tenien cap necessitat en aquest sentit. Es pot dir, doncs, que aprofitaven l'oportunitat del moment i entenien el negoci bancari com un negoci més i no havien detectat cap necessitat especial de l'economia terrassenca de donar altres serveis que no fossin els normals de girs i descompte d'efectes comercials. Com ar-

<sup>10</sup> L'època de més obertura comercial durant la segona meitat del segle XIX fou la que s'inaugurà amb el Tractat franco-espanyol de 1881 i acabà quan no es renovà aquest mateix tractat, el 1892.

<sup>11</sup> En algun moment s'estudia la importació directa de llanes australianes al port de Barcelona però es desestima pel problema dels retorns i la consegüent carestia del transport. Arxiu del Banc Sabadell (d'ara endavant ABS). *Actes de la Junta Directiva*, març de 1882 (llibre 1).

<sup>12</sup> Efectivament, els anys 80, a part de la indústria tèxtil llanera familiar, la Casa Turull gestionava una cartera amb valors ferroviaris, crèdits particulars, bitllets i deute públic, accions bancàries...: tenia «tanto en propiedad directa como en depósito de garantía de préstamos concedidos a sociedades financieras. Junto a un importante paquete de títulos de deuda pública hallamos, así, obligaciones emitidas para la financiación de obras de regadío y bonificación, como el canal de Cataluña y Aragón o el canal del Duero, acciones de numerosos bancos

(Banco de España, Banco de Cataluña, Banco Hispano-Colonial, etcétera) y sociedades de crédito, como la «Sociedad de Crédito Mercantil», la «Crédito y Docks de Barcelona» y sobre todo, con títulos por valor de 806.095 pesetas, la «Sociedad catalana general de crédito», de la cual Turull era presidente». G. RANZATO, *La aventura de una ciudad industrial: Sabadell entre el antiguo régimen y la modernidad*, Barcelona: Península, 1986, p. 59. A part, tenia accions i valors de 15 companyies ferroviàries.

<sup>13</sup> ABS. *Actes de la Junta...*, març de 1882.

<sup>14</sup> Josep Bayell Panadès, Ponsà i Sans i els germans Romero.

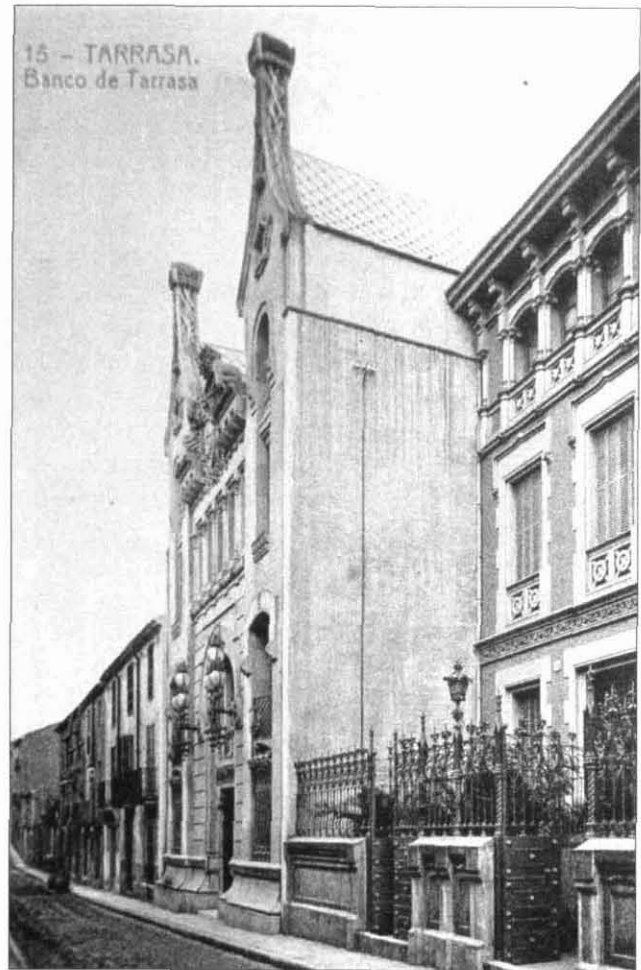
<sup>15</sup> En el sentit que eren dues ciutats especialitzades en el sector tèxtil llaner, de dimensions similars i amb una trajectòria històrica molt similar. Això no vol dir que els teixits industrials respectius fossin iguals, ans al contrari, hi havia notables diferències com la dimensió mitjana de les empreses, més petites però nombroses a Sabadell que a Terrassa.



gumenta Benaül,<sup>16</sup> a Terrassa, en comparació amb Sabadell, hi havia força menys empreses tèxtil llaneres de petites dimensions. En canvi el Banc de Sabadell va ser fundat principalment per tot un aplec d'industrials (81) que necessitaven una sèrie de serveis que anaven més enllà dels estrictament bancaris. Els fundadors del Banc de Sabadell aglutinaren esforços per crear una gran empresa de serveis financers variis, entre els quals es trobava el d'agència d'aprovisionaments per a la indústria aprofitant complementarietats com les de donar crèdits sobre mercaderies. És el que s'anomena l'aprofitament de les sinergies, és a dir, l'aprofitament de recursos comuns. En aquest cas, es tractaria de gestionar la informació dels clients, tant pel que fa a negoci bancari com al dels subministraments i els crèdits sobre mercaderies.

#### LA TRAJECTÒRIA D'AMB DÓS BANCs FINS EL 1914

Així doncs, el Banc de Terrassa es dedicà a prestar els serveis de banca comercial que li exigien els clients, bàsicament indústries llaneres. I, atès que no s'embarcava en més negocis que els estrictament comercials, la seva evolució seguí el ritme de la seva clientela i els hàbits de bancarització de les relacions econòmiques. Sovint s'ha dit que el teixit industrial català, de petites empreses autofinançades i amb una clientela poc propensa a acceptar mitjans de pagament bancaris, no ajudà a impulsar una gran banca com sí que succeí a Madrid o al País Basc.<sup>17</sup> Aquesta qüestió serà represa en el corollari d'aquest article, ja que és un dels temes històrics clau que sorgeixen en analitzar la banca catalana d'aquesta època. El fet que ara vull esmentar és que aquesta dificultat o limitació general de l'economia catalana queda palesa en el cas del Banc de Terrassa. Efectivament, al llarg d'uns 35 anys es comprova una dinàmica poc expansiva i lligada a les possibilitats de la indústria local i, lògicament, a l'estratègia comercial del banc. El Banc de Terrassa no podia intervenir en el gruix de



FOTOGRAFIA 3. Seu del Banc de Terrassa després de reformar-lo. Autor desconegut. (Arxiu Tobella. Terrassa).

les vendes dels seus clients. Aquesta afirmació parteix de l'estudi dels balanços d'algunes empreses tèxtils terrassenques –clients del banc d'aquesta ciutat–, dels quals s'extreu que tan sols entre el 10 i el 20 per cent del negoci d'aquestes empreses passava pel banc.<sup>18</sup> Aquest es dedicava bàsicament a facilitar els pagaments amb transferències entre comptes corrents dels seus mateixos clients i a descomptar lletres d'alguns proveïdors o d'alguns clients dels seus comptecorrentistes. Es feia poc

<sup>16</sup> J. M. BENAÜL, «La llana»..., *op. cit.*, p. 129-158.

<sup>17</sup> Hi ha moltes interpretacions i aportacions sobre aquest debat entre les quals en destaquen Tortella, Tedde, Martín, Serrano, Muñoz, García, Pascual, Tafunell, Ros

Hombrevella, Montserrat, Sardà, Beltran, Cabana i especialment Sudrià, que és a qui dec més per aquesta anàlisi.

<sup>18</sup> A. ROYES I RIERA, p. 81-82.

crèdit sobre mercaderies i, pel que fa als crèdits a la importació i a l'exportació, no fou del seu domini. D'exportació no n'hi havia gaire i per a les importacions, matèries primeres i maquinària, la banca estrangera, amb la possibilitat de fer els girs amb divises, liderava el negoci.

Ara bé, cap a primers de segle, el Banc de Terrassa va provar de posar en funcionament unes seccions de llana i carbó per encarregar-se del subministrament d'aquests inputs per a la indústria terrassenca. Aquestes iniciatives seguien el model del Banc de Sabadell i segurament respongueren a les demandes, en aquest sentit, dels seus clients. En qualsevol cas, foren tan tímides que no es pot dir que canviés dràsticament l'estratègia bàsica del banc: *negocis de banca comercial*.<sup>19</sup> En canvi, la major volada que anava prenent la indústria terrassenca, com també uns certs canvis en els hàbits bancaris d'aquesta indústria, van fer augmentar el material bancable que passava pel Banc de Terrassa. D'aquesta manera s'inicià una certa prosperitat que gradualment anà conferint al banc una dimensió cada vegada més respectable.

Pel que fa al Banc de Sabadell, durant 26 anys va mantenir una important secció de llanes que s'encarregava de comprar-les per compte propi i a comissió, mentre que posteriorment les venia o distribuïa (les que comprava a comissió) als industrials de Sabadell, als de Terrassa i fins i tot a d'altres localitats. Aquesta secció no solament en comprava a l'estranger sinó també a Espanya, tant per vendre-la als seus clients com per exportar-ne als mercats internacionals francesos, i no tan sols en comprà en brut sinó que, a partir de finals dels vuitanta, també en comprà de rentada i pentinada. Les llanes van tenir una gran importància pel banc ja que permetien un negoci directe, el de compra-venda de llanes, i també un d'indirecte (vendes de

llanes a crèdit i crèdits sobre llanes). Una anàlisi detallada dels inventaris del Banc de Sabadell ens permet identificar els comptes que amaguen la magnitud d'aquest negoci, el qual assolí fins a un terç del negoci global del banc.<sup>20</sup> Tant és així que disposaven de magatzems a Sabadell i fins i tot, quan la producció d'estam va començar a ser realment important i va obligar a reorientar la seva secció de llanes, van arribar a muntar, al llarg del 1889, un rentador de llanes al sud de França (Bedarieux) i, el 1890, una sucursal a Buenos Aires. Ambdós negocis, dependents de la conjuntura internacional, no van reeixir i van haver de tancar pocs anys després de posar-los en funcionament. El primer, quan els aranzels del 1891 van encarir molt la importació de llanes. Com que el sector de l'estam necessitava importar les llanes de pèl llarg, s'observa un augment de les importacions de llana pentinada malgrat que els aranzels sobre aquesta també havien augmentat.<sup>21</sup> En canvi, la importació de llana en brut i llana rentada, la que feia el Banc de Sabadell, sí que es reduí considerablement en els primers anys noranta. Això motivà el banc a especialitzar-se en el mercat de les llanes espanyoles, en el qual no aconseguí uns resultats tan interessants com amb les importacions dels anys vuitanta, entre altres coses perquè es treballava amb marges més estrets i encara hi havia la competència dels comerciants de llanes del país.

El segon negoci, el de la sucursal de Buenos Aires, entrà en crisi a partir de la greu situació econòmica declarada en aquell país i les posteriors complicacions. El 1891, un nou govern de la República, davant les dificultats de liquidesa de l'Estat per unes males collites, suspengué els pagaments internacionals de manera temporal. Això provocà la quasi fallida<sup>22</sup> de la Banca Baring que tenia molts interessos en inversions en deute públic argentí. L'impacte d'aquesta crisi afectà greu-

<sup>19</sup> En els balanços presentats a les *Memòries* ni tan sols apareixen comptes especials per a aquestes seccions. A. ROYES I RIERA, p. 206-207.

<sup>20</sup> Pels volts de 1883, per exemple, els comptes de llanes, deutors per llanes i pagarés per llanes representaven unes xifres, respectivament, de 230.000, 408.000 i 385.000 ptes. sobre un actiu real de 2.290.500 ptes., és a dir, un 32%. I no

és l'any més espectacular pel que fa als comptes relacionats amb les llanes.

<sup>21</sup> En termes econòmics se n'anomena inelasticitat-preu, és a dir, encara que augmentessin els preus, la demanda d'estam no es podia reduir gaire.

<sup>22</sup> Quasi fallida perquè al final es va poder evitar gràcies a la intervenció del Banc d'Anglaterra.



FOTOGRAFIA 4. *Sucursal del Banc de Sabadell a Buenos Aires. 1890-1897.* Autor desconegut. (Arxiu Fundació Banc de Sabadell).

ment el mercat financer de Londres, llavors el més important del món, i comportà la subsegüent retallada de l'entrada de capitals al país sud-americà, cosa que allargà la crisi a l'Argentina uns anys més. Aquesta difícil situació representava importants traves a les vendes de productes espanyols que feia la sucursal del Banc de Sabadell a Buenos Aires, la qual es posà en liquidació el 1896.

Malgrat els problemes de la secció de llanes, el Banc de Sabadell continuà implicant-se en negocis relacionats amb l'aprovisionament de les indústries de Sabadell, tal com s'havia marcat en l'estratègia original. El 1898 va decidir muntar una secció de compravenda de carbons, la qual va anar acompanyada d'una agència i uns magatzems al port de Barcelona per poder gestionar l'arribada dels carregaments de Cardiff (Regne Unit) d'on venien les

hulles, més barates que les d'Astúries, encara que també es feien importants compres a Astúries. Aquests negocis consistien a comprar, per compte propi, i gestionar l'aprovisionament dels magatzems del mateix banc i les matèries primeres que necessitava la indústria sabadellenca i, posteriorment, anar venent-les als seus clients, normalment a crèdit. De totes maneres, aviat prenién tanta volada que ho aprofitaven per ampliar l'àmbit geogràfic de la seva clientela fora de Sabadell.

Tant la secció de llanes com la de carbons no van acabar de reeixir i van sotmetre el banc a diverses dificultats i crisis que van acabar impulsant la sortida de tots aquests negocis no propis de la banca comercial. La rendibilitat que s'obtenia d'ambdós negocis era molt baixa i, fins i tot, en alguns exercicis es podien generar pèrdues. A més, la liquidació



de la sucursal de Buenos Aires va comportar unes importants pèrdues que s'arrossegaren fins el 1911. El desembre de 1906, «*atendiendo que no se vislumbra para lo sucesivo seguridades absolutas de obtener en dicho negocio (de llanes) un resultado halagüeño que venga á compensar el natural riesgo á que está sujeto siempre todo capital empleado en semejantes empresas, ni tan siquiera se ven probabilidades de mejorar el resultado obtenido en la aludida seccion en lo que vá del actual ejercicio próximo á finalizar; acuerda por unanimidad suspender dicho negocio de lanas*».<sup>23</sup> Pocs mesos després, el maig de 1907, «*dada cuenta de que el negocio de carbonos, en el próximo pasado mes de Abril, que se consideraba como de mayores utilidades, habia producido un beneficio de cinco mil pesetas tan solo, si bien que debido en parte á haber escaseado las existencias y haberse debido procurar en plaza á otras casas; y todavez que la práctica viene demostrando que este negocio no resulta conveniente al Banco no tan solo por no responder los beneficios al capital invertido, como tambien por resultar mala la clientela; acuerda unanimente que no se contraigan nuevos compromisos de contratas de carbonos, ni prórrogas de arrendamiento de locales para poner el negocio en camino de liquidacion y poder resolver definitivamente lo que á dicho fin convenga en el próximo mes de Junio*».<sup>24</sup> Per tant, el 1906-1907 es va prendre consciència que no valia la pena mantenir aquests esforços i es va prendre una important decisió estratègica: el Banc de Sabadell seria un banc exclusivament comercial, i s'intensificà l'activitat per fer augmentar el negoci de banca.<sup>25</sup> Estratègia que han mantingut des de llavors.

<sup>23</sup> ABS. *Actes de la Junta de Direcció*, 1906, p. 184-185 (llibre 6).

<sup>24</sup> ABS. *Actes de la Junta...*, 1907, p. 260-261 (llibre 6).

<sup>25</sup> Per exemple, la primera decisió fou modificar el Reglament Interior per poder fer descomptes a llarg termini, a 6 mesos o més.

<sup>26</sup> El Banc de Sabadell, quan tancà les seccions de llanes i carbons el 1907, va reduir la seva dimensió en un terç; l'actiu real (descomptant els comptes d'ordre i el capital no desembossat) passà de 4.418.000 ptes. el 1906 a 3.080.000 el 1907. I això que el 1906 aquestes seccions ja no tenien una operativa gaire àmplia i que el 1907 encara es feren les darreres operacions per tancar-les.

<sup>27</sup> La neutralitat d'Espanya davant el conflicte va per-

Els arguments exposats, denoten que les estratègies d'ambdós bancs van tendir a convergir. Mentre un banc topava amb greus dificultats per mantenir negocis no propis de la banca comercial, l'altre mirava de muntar-ne però tampoc no aconseguia reeixir. D'aquesta manera ambdós bancs quedaven vinculats al negoci de la banca comercial que era el que podia donar rèdits clars als seus accionistes. Els negocis d'aprovisionaments de matèries primeres es demostraren menys rendibles del que s'esperava. La causa devia ser que no aconseguiren materialitzar les economies de gamma que buscaven en unificar la gestió del negoci de la banca comercial i la gestió de la compravenda de primeres matèries, com també els crèdits sobre les mercaderies. Per tant, els intents de muntar una banca de negocis no trobaven l'èxit esperat en l'entorn econòmic d'ambdues ciutats i s'havien de centrar en la banca comercial, la qual tampoc no tenia unes possibilitats de creixement gaire importants, abans de la Primera Guerra Mundial, però com a mínim es demostraven rendibles a petita escala.<sup>26</sup>

#### DIVERGÈNCIES ESTRATÈGIQUES ENFRONT DE LA GRAN GUERRA

La Gran Guerra impulsà els negocis industrials d'Espanya<sup>27</sup> i coincidí amb una modernització de les estratègies bancàries que acabà configurant un nou mapa bancari espanyol.<sup>28</sup> Pocs bancs catalans, malgrat la bonança especialment bona per a l'economia catalana, aprofitaren l'oportunitat

metre, d'un costat, augmentar les exportacions (el valor d'aquestes, no pas la quantitat) als països en guerra (que havien reorientat el seu aparell productiu cap al sector armamentístic) i d'altra banda, substituir les importacions que tradicionalment feia Espanya (pel mateix esforç bèl·lic dels països enfrontats).

<sup>28</sup> Uns quants bancs sobresortiren amb models de banca mixta (comercials i industrials) i es produí una important concentració bancària amb 6 grans bancs (Hispano-Americano, Bilbao, Vizcaya, Urquijo, Central i Banesto), que crearen grans i diversificats grups d'empreses i noves maneres de fer banca, incloent-hi l'extensió de xarxes de sucursals per tot el país.

per canviar d'estratègia. I els que ho feren no reeixiren, entre els quals el Banc de Terrassa.

Un dels grans canvis estratègics que duagué a terme el Banc de Terrassa fou l'obertura d'una sucursal, el 1914, fins i tot abans de l'impacte econòmic de la Gran Guerra, a la veïna i també tèxtil ciutat d'Olesa de Montserrat. S'ha de dir que el 1914 encara eren molts pocs els bancs que tenien sucursals, a part del Banc d'Espanya que tenia el monopoli d'emissió de bitllets. L'obertura de sucursals era una estratègia d'expansió geogràfica d'avantguarda en el context bancari espanyol i el Banc de Terrassa, impulsat per la bonança econòmica que es vivia arran de la Primera Guerra Mundial,<sup>29</sup> aviat en fou el líder de Catalunya. Efectivament, en pocs anys instal·là una vintena de sucursals per tot Catalunya, aprofitant generalment negocis de banca ja existents i, per tant, assumint carteres de clients operatives. Aquesta expansió començà seguint les xarxes de relació de la indústria terrassenca, però aviat es convertí en una estratègia de creixement que buscava diversificar la clientela i reduir els riscos de les crisis sectorials. Es feia créixer el banc amb l'ànim de liderar el mercat bancari català. Així, per exemple, aconseguí el contracte de recaptació d'impostos de la Mancomunitat de Catalunya gràcies, justament, a la seva xarxa de sucursals. Aquesta expansió posa de manifest que el Banc de Terrassa continuava sense tenir com a objectiu principal donar serveis concrets a la indústria local, sinó que era entès com un negoci més i que, en aquests anys, se li obrien unes possibilitats de creixement i generació de beneficis molt importants, que és el que realment interessava als seus accionistes i directius —que també eren els principals accionistes.

Ara bé, aquesta estratègia d'expansió geogràfica es féu sense canviar l'essència del seu negoci: la banca comercial. Es decidí canviar aquesta línia de negoci quan el banc patí la crisi, de la qual no sortí. Efectivament, el febrer de 1920 s'obrí una sucursal a Barcelona per tal d'aprofitar el que lla-

vors semblava un negoci d'immillorables perspectives: l'especulació amb divises. En aquells mesos els inversors del mercat de capitals de Barcelona estaven fent grans jugades amb les divises dels països que havien participat en la Primera Guerra Mundial. S'ha de dir que el mercat borsari barceloní fou especialment actiu ja que l'economia catalana s'afavorí en gran mesura gràcies a les exportacions sobrevalorades que es feren durant la guerra als països enfrontats. Les seves divises havien patit greus depreciacions en la majoria dels casos<sup>30</sup> i en alguns d'altres patien apreciacions també importants.<sup>31</sup> Els inversors esperaven que, ja acabada la guerra, tornarien a les paritats de preguerra i, mentrestant, es dedicaren a fer operacions dobles. Això vol dir comprar amb pacte de venda a termini, tot esperant que el preu de la venda sigui superior al de la compra, o a la inversa, vendre amb pacte de compra a termini. Aquestes operacions, a més, es podien fer sense disposar dels diners en metàl·lic perquè es podien anar renovant sistemàticament. Però els mesos passaven i les paritats no tornaven a les de preguerra, de manera que les pèrdues inicials havien de ser cobertes amb noves apostes de futur i aquestes amb d'altres, llevat que s'estigués disposat a retirar-se d'aquest negoci assumint pèrdues. A més, els bancs podien fer operacions de dobles per compte dels clients (llavors les institucions financeres només feien d'intermediaris) o per compte propi, com el Banc de Terrassa i també el de Barcelona. Molts clients d'aquests bancs havien obert comptes corrents a termini en divises amb interessos molt atractius, que el banc mirava de cobrir jugant amb aquestes divises en el mercat de capitals. Però quan al llarg de 1920 s'anà aguditzant la crisi econòmica, molts d'aquests clients realitzaren els seus comptes corrents en els seus terminis, cosa que posava en evidència la falta de metàl·lic d'aquests bancs. Com que la sucursal barcelonina del Banc de Terrassa no va estar disposada a assumir les pèrdues de les seves operacions sinó que reaccionà fent salts endavant, i en tan sols 9 mesos esclatà la crisi, el desembre del 1920 deixà el Banc de

<sup>29</sup> S'ha de dir que la bonança econòmica d'aquests anys fou especialment positiva per a la indústria catalana i, sobretot, per a la indústria llanera, que multiplicà per 3,8 la pro-

ducció entre 1913 i 1918.

<sup>30</sup> Especialment el marc alemany i el franc francès.

<sup>31</sup> Per exemple el dòlar nord-americà.

Terrassa en situació de suspensió de pagaments tècnica. I d'aquí, a la liquidació definitiva, el 1924.

El Banc de Sabadell, en canvi, actuà de forma radicalment diferent. Entre la delicada situació de la qual tot just s'estava refent, tancant les seccions de llana i carbó el 1907 i cobrint les pèrdues generades per la sucursal de Buenos Aires fins el 1911, i la nova orientació estratègica de banca comercial, no es va implicar en els negocis relacionats amb el boom de divises que va viure el país els anys 1918-1920. Amb aquesta política de prudència va escapar-se de la crisi de 1920, que acabà amb els dos bancs més importants de llavors en el panorama català: el Banc de Barcelona i el Banc de Terrassa. Aquesta crisi, d'altra banda, significà l'allunyament de la banca catalana del lideratge espanyol, assumit per mitja dotzena de bancs bascos i madrilenys que van tenir èxit en les estratègies de creixement i modernització.

La conclusió és que els canvis bruscos d'estratègia poden ser molt perillosos. I, mentre que el canvi que havia iniciat el Banc de Sabadell poc abans de la Primera Guerra Mundial anava encaminat a concentrar-se en el negoci per excel·lència del banc, la banca comercial, el Banc de Terrassa va canviar cap a negocis cada vegada més desconeguts per la seva organització, primer amb una expansió que en dificultava el control i després amb negocis d'alt risc i mal coneguts per la direcció d'un banc especialitzat en la banca comercial.

#### COROLLARI

L'anàlisi d'aquests dos casos en una època tan determinant pel que fa a la banca catalana permet, segons el meu parer, aportar alguna idea més al debat de la decadència de la banca catalana. Un dels arguments que es dona<sup>32</sup> per explicar aquesta decadència bancària és que l'estructura industrial de Catalunya, generant poc material bancable, impulsava un determinat desenvolupament de la banca que es veié clarament superat quan a princi-

pis del segle XX els usos i les necessitats financeres experimentaren importants canvis. Les indústries catalanes recorrien a l'autofinançament per endegar o ampliar la producció i deixaven als bancs el negoci del descompte d'efectes comercials i el crèdit sobre mercaderies. Però ambdós negocis eren de poca rellevància. Per una banda, els clients de la indústria catalana, segons sembla, no acceptaven lletres perquè les seves vendes depenien de la marxa de l'agricultura espanyola, llavors el principal sector econòmic de la major part d'Espanya. I, d'altra banda, les importacions de primeres matèries i maquinària s'havien de finançar amb efectes descomptables en els països d'origen, mentre que les exportacions eren molt reduïdes. Per tot això, es produí un cert distanciament entre la banca i la indústria catalana, o més ben dit, l'acostament entre ambdós no podia augmentar gaire més del que ja feia. La mateixa estructura productiva de Catalunya havia estat un gran *handicap* per a la creació d'un sector bancari potent, tal com afirma Sudrià: «*el problema essencial con que topaba la financiación empresarial era el mismo que limitaba la expansión y la concentración de la industria catalana: la pobreza general de la población española*».<sup>33</sup> Amb els casos del Banc de Terrassa i del de Sabadell, sembla que la hipòtesi de la manca de material bancable es confirma, almenys durant els primers trenta anys de la seva història.

En canvi, a Madrid o al País Basc el seu teixit econòmic sí que donà peu que alguns bancs assolissin la dimensió que els permetria liderar el sector bancari espanyol des de llavors. Per un costat, a Madrid l'emissió de deute públic requeria, cada vegada més, la mediació d'una banca gran que recollís l'estalvi del màxim de ciutats. Per l'altre costat, al País Basc l'existència de sectors econòmics amb grans economies d'escala, i per tant de dimensions molt més grans que la indústria de consum catalana, exigia el concurs d'algun gran banc industrial per finançar el desenvolupament i l'operativa d'aquestes grans indústries, navilieres, siderúrgiques,

<sup>32</sup> F. CABANA, *Història del Banc de Barcelona*, Barcelona: Edicions 62, 1978 i X. TAFUNELL, «Banca i mercat de capitals, 1866-1914», dins *Història econòmica de la Catalunya*

*contemporània*, vol. 3, Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1991.

<sup>33</sup> C. SUDRIÀ, p. 149.

mineres. Però a més, aquests sectors també tenien clients de grans dimensions, companyies ferroviàries, drassanes, empreses metal·lúrgiques, que sí que acceptaven l'ús generalitzat de material bancable en les transaccions amb els seus proveïdors.

Però llavors sorgeixen noves preguntes. Per què els bancs forans instal·lats a Barcelona van copar el mercat local encara que era petit? Sardà i Beltran ho expressen així: «*L'exigüitat de la banca catalana no és suficient per atendre les necessitats bancàries de la nostra indústria i comerç i, per tant, el fet de l'establiment de filials de bancs espanyols no catalans i de bancs estrangers a Catalunya respon a les necessitats reals de l'economia catalana*». <sup>34</sup> Per respondre qüestions com aquestes no n'hi ha prou a recórrer a explicacions macroeconòmiques o fins i tot culturals. <sup>35</sup> Cambó diagnosticava que la forta competència del Banc d'Espanya amb els seus privilegis i prerrogatives, juntament amb el fet que «*les operacions més complexes, les més pròpies de la Banca moderna, la Banca Catalana les tenia abandonades, i quan ha vingut la Banca estrangera a Barcelona ha pogut operar en un camp completament verge i ens ha donat una lliçó pràctica de Banca moderna establint operacions que aquí no's realisaven*». <sup>36</sup> Aquest tipus de respostes porten, consegüentment,

a altres qüestions com: si fos cert que el Banc d'Espanya va perjudicar els bancs catalans, per què no va passar el mateix al País Basc on també hi havia actives sucursals del Banc d'Espanya?, o per què els bancs catalans no havien entrat en aquest tipus d'operacions de les quals parla Cambó? D'altra banda, també cal reconèixer que l'èxit de la banca madrilenya i basca no era l'èxit de tota la banca radicada allí, sinó l'èxit d'uns quants bancs, els que serien els 6 grans bancs de l'estat. <sup>37</sup> Per tant, és una qüestió d'empreses modernes i dinàmiques, entre les quals no hi havia cap banc català, cosa que no deixa de sorprendre.

Segons el meu parer, i a mesura que avança la meua investigació sobre el Banc de Sabadell més s'evidencia, <sup>38</sup> crec que algunes de les aportacions de les teories evolutives <sup>39</sup> i de la direcció estratègica <sup>40</sup> poden acabar d'explicar el que va passar. Conceptes com els de *path-dependency* <sup>41</sup> o el de *know-how* <sup>42</sup> poden ajudar a fer entendre la decadència bancària catalana. Durant anys, la banca catalana va viure a remolc d'una estructura econòmica molt concreta, que emmotllava les possibilitats de desenvolupament del sector bancari. És a dir, el fet que la indústria catalana fos majoritàriament indústria de consum durant pràcticament tot el segle

<sup>34</sup> J. SARDÀ, L. BERTRAN, *Els problemes de la banca catalana*, Barcelona: Publicacions de l'Institut d'Investigacions Econòmiques, 1933, p. 32. J. ROS HOMBRANELLA, A. MONTSERRAT, *L'aptitud financera de Catalunya*, Barcelona: Edicions 62, 1967, p. 53.

<sup>35</sup> Popularment, arran dels sonats fracassos en la història de la banca catalana, s'ha arribat a dir que els catalans han demostrat una especial ineptitud per la gran banca. J. ROS HOMBRANELLA, A. MONTSERRAT.

<sup>36</sup> F. CAMBÓ, «La banca catalana II», dins *El pensament català davant el conflicte europeu*, Barcelona: La Lliga Regionalista, 1915, p. 302.

<sup>37</sup> Citats a la nota 27.

<sup>38</sup> També s'apunten algunes de les següents reflexions a A. ROYES I RIERA, p. 100-105.

<sup>39</sup> Vegeu Dosi, Teece, Nelson, Winter, Langlois, Robertson, Valdaliso, S. López... Aquestes teories intenten construir una teoria del canvi econòmic i del comerç internacional a partir de les diferències en la capacitat tecnològica dels països i entenen que l'empresa ha de ser la unitat d'estudi, ja que és el lloc on es produeix la innovació i el canvi tecnològic, tenint en compte que la diversitat és un aspecte es-

tructural. També inclouen com a elements centrals el paper del capital humà i el coneixement, com també l'organització. Es concep l'empresa com un centre d'acumulació de coneixements i capacitats tàcites i molt específiques a cada empresa, incorporades en forma de rutines organitzatives. Aquestes capacitats s'han de construir o acumular amb l'experiència i no es poden adquirir al mercat (*learning by doing*).

<sup>40</sup> Vegeu Porter, Grant, Mintzberg, Quinn, Ohmae... Es concep la direcció estratègica com la política empresarial que ha de conferir l'avantatge competitiu sobre els altres, és a dir, la formulació i la implantació de l'estratègia empresarial. I l'estratègia empresarial es pot definir com la determinació dels objectius a llarg termini i les accions i els recursos per assolir-los. Per simplificar, només afegiré que l'estratègia ve determinada per l'entorn (on s'inclou la competència, clients, proveïdors, productes substitutius...) i pels recursos i les capacitats de l'organització.

<sup>41</sup> La importància de la història; un cop s'entra en una via no és tan fàcil sortir-ne.

<sup>42</sup> Com s'ha desenvolupat cada empresa al llarg de la seva existència.

XIX i amb una clientela que depenia de la variabilitat climàtica i amb una economia d'agricultura tradicional sotmesa a rendiments decreixents permeté un tipus de negoci bancari molt concret: petits bancs i bàsicament comercials. Les empreses catalanes, per iniciar les activitats o bé per ampliar-se en tenien prou amb l'autofinançament, i per vendre es trobaven amb greus problemes si no assumien el seu finançament al marge dels bancs. Per tant, els bancs que hi operaven anaren creant unes estructures i unes rutines organitzatives adients a aquesta operativa bancària. Quan algun banc decidia endegar negocis no bancaris normalment s'hi enganxava els dits. Els primers que ho van patir van ser els bancs (la Societat Catalana General de Crèdit, el Crèdit Mobiliari Barcelonès, la Caixa Barcelonesa de Girs, Descomptes i Préstecs, la Caixa Catalana Industrial i Mercantil, el Crèdit i Foment de Barcelona i la General de Crèdit El Comerç)<sup>43</sup> que impulsaren la construcció de les xarxes ferroviàries catalanes cap al 1866. Després, el Banc de Sabadell provà d'invertir en aprovisionament de llanes i de carbó però al final tampoc n'obtingué els resultats esperats. Altres bancs (per exemple la Banca Arnús, la Banca Marsans, la Societat Anònima Arnús-Garí, Mas Sardà, Soler i Torra, Tusquets, Rosés, Garriga-Nogués...) s'especialitzaren en la compravenda de títols mobiliaris en el mercat borsari de Barcelona, el primer d'Espanya. Aquests bancs, funcionaren prou bé però no podien créixer molt més del que ja feien perquè estaven sotmesos a la seva pròpia especialització, i quan la Borsa de Barcelona passà a un segon pla, cada vegada més allunyada de la de Madrid, aquests bancs començaren a fusionar-se amb els bancs madrilenys (per exemple, la Banca Arnús i la Banca Marsans a mans del Banco Central o la SA Arnús-Garí a mans del Banesto).

Per tant, sembla que la història de cada empresa importa. Quan una empresa entra per un camí de desenvolupament genera una estructura adaptada a aquest i, de mica en mica, es van creant unes maneres de treballar, uns coneixements dels clients i del negoci que es porta entre mans que

funcionen. I quan l'entorn canvia s'ha de veure si aquesta estructura i aquestes rutines organitzatives permeten una certa flexibilitat per adaptar-se al nou entorn i això no sempre resulta fàcil. Si un director d'una sucursal està acostumat a fer un tipus de negoci, quan se li demana que en faci d'altres tindrà problemes de confiança, de desconeixement, de col·laboradors, de control... Avui dia, per exemple, encara que ja portem més de quinze anys amb un entorn legal que equipara totalment l'operativa de les caixes a la dels bancs, resulta que la gran majoria de les caixes encara no s'han posat a fer segons quins negocis com els crèdits a grans empreses o els crèdits a l'exportació o importació. Una de les raons clau és que els directors de sucursals no s'hi senten còmodes i prefereixen aconseguir els seus objectius amb els tradicionals crèdits de petita quantia i al consum i les hipoteques. Cada organització desenvolupa un *know-how* concret a partir de la seva pròpia experiència i aquest no es pot comprar al mercat sinó que es desenvolupa internament. Quan es volen fer canvis cal mirar de desenvolupar un nou *know-how* i una nova estructura organitzativa adequada a les noves necessitats o bé poden sorgir problemes realment importants com els que van esfondrar el Banc de Terrassa.

#### BIBLIOGRAFIA

BANC DE SABADELL. *Actes de la Junta Directiva*. (1882-1920). (Arxiu del Banc Sabadell, llibres 1 i 6).

BANC DE SABADELL. *Actes de la Junta de Govern*. (1882-1920). (Arxiu del Banc Sabadell).

BANC DE SABADELL. *Memòries*. (1882-1920). (Arxiu del Banc Sabadell).

Josep M. BENAUL *et al.* *Indústria i ciutat. Sabadell, 1800-1980*. Barcelona: Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 1994.

Josep M. BENAUL. «La llana», dins *Història econòmica de la Catalunya contemporània*. Vol. 3:

<sup>43</sup> De tots aquests, només el primer aconseguí sobreviure.



*Indústria, transports i finances*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1991, p. 136-137.

Josep M. BENAUL. «Especialización y adaptación al mercado en la industria textil lanera, 1750-1913», dins Jordi NADAL, Jordi CATALÁN (eds.). *La cara oculta de la industrialización española*. Madrid: Alianza Universidad, 1994, p. 199-224.

Francesc CABANA. *La banca a Catalunya*. Barcelona: Edicions 62, 1962.

Francesc CABANA. «El punt d'arrancada de la gran banca espanyola». *Publicació d'informació econòmica*, Banca Catalana, núm. 1, 1966.

Francesc CABANA. *Bancs i banquers a Catalunya*. Barcelona: Edicions 62, 1972.

Francesc CABANA. *Història del Banc de Barcelona*. Barcelona: Edicions 62, 1978.

Francesc CAMBÓ. «La banca catalana II», dins *El pensament català durant el conflicte europeu*. Barcelona: La Lliga Regionalista, 1915.

Miquel CARRERAS. *Elements d'història de Sabadell*. Sabadell: Caixa d'Estalvis de Sabadell, 1967.

Andreu CASTELLS. *Sabadell, informe de l'oposició*. Vol. II: *República i acció directa, 1868-1904*. Sabadell: Edicions Riutort, 1977.

Alfred D. CHANDLER. *La mano visible*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

Ramon COLOMER. *La meva gestió al Banc de Terrassa*. Barcelona: J. Horta, 1924.

Esteve DEU. «La indústria llanera a Sabadell en el primer quart del segle XX». Tesi Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. 1986.

Esteve DEU. «Els orígens de la indústria estampera a Sabadell: la SA Cuadras i Prim». *Arraona*. (Sabadell). Núm. 13. (1993), p. 27-29.

Esteve DEU. «La comercialització de teixits de llana catalans. Informes de la Unió Lanera Espanyola, 1881-1924». *Arraona*. (Sabadell). Núm. 16 (1995), p. 61-71.

Esteve DEU. «Els beneficis industrials durant

la Primera Guerra Mundial: el cas de la indústria llanera de Sabadell». *Recerques*. (Barcelona). Núm. 20. (1998), p. 45-60.

Pedro ESTASEN. *La cuestión lanera*. Sabadell: Gremi de Fabricants de Sabadell, 1881.

Jesús FARRÉS. *Banc de Sabadell. Cent anys d'història*. Sabadell: Banc de Sabadell, 1982.

Esteve M. FAUS. *El Banc de Sabadell i el seu entorn*. Sabadell: Banc de Sabadell, 1990.

Robert M. GRANT. *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas, 1999.

Santiago LÓPEZ, Jesús M<sup>a</sup> VALDALISO (eds.). *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*. Madrid: Alianza Universidad, 1997.

Santiago LÓPEZ, Jesús M<sup>a</sup> VALDALISO. *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica, 2000.

Pablo MARTÍN ACEÑA. *La política monetaria en España. 1919-1935*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, 1984.

Juan MUÑOZ. *El fracaso de la burguesía financiera catalana. La crisis del Banco de Barcelona*. Madrid: Endymon, 1988.

Juan MUÑOZ. *El poder de la banca en España*. Madrid: Zero, 1978.

Michael PORTER. *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1982.

Michael PORTER. *Ventaja competitiva*. México: CECSA, 1987.

Gabriele RANZATO. *La aventura de una ciudad industrial: Sabadell entre el antiguo régimen y la modernidad*. Barcelona: Península, 1986.

Jacint ROS HOMBRABELLA, A. MONTSERRAT. *L'aptitud financera de Catalunya*. Barcelona: Edicions 62, 1967.

Adrià ROYES i RIERA. *El Banc de Terrassa, en el marc de la decadència bancària catalana*. Barcelona: Proa, 1999.

Joan SARDÀ, Lluís BELTRAN. *Els problemes de la banca catalana*. Barcelona: Publicacions de l'Institut d'Investigacions Econòmiques, 1933.

Carles SUDRIÀ. «Desarrollo industrial y subdesarrollo bancario en Cataluña, 1844-1950». *Investigaciones económicas*. Núm. 18. (1982).

Xavier TAFUNELL «Banca i mercat de capitals, 1866-1914», dins *Història econòmica de la Catalunya contemporània* vol. 3. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1991.

Gabriel TORTELLA. *Los orígenes del capitalismo en España*. Madrid: Tecnoa, 1973.

Gabriel TORTELLA i Pedro TEDDE. *La banca española en la Restauración II*. Madrid: Servicio de estudios del Banco de España, 1974.

Robert K. YIN. *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks (USA): Sage Publications, 1994.