

## RELACION ENTRE BANCA Y EMPRESA: EL CASO DE CAJA LABORAL

**Juan José Arrieta**

Director General de Caja Laboral

Gipuzkoako Diputatu Nagusi Jaun Txit Gorena, Gipuzkoako Kanpuseko Errektore Ordea, Eskolako Zuzendaria, Jaun/Andreak: Donostiako Enpresa-Ikasketen Unibertsitate-Eskolaren esparruan antolatu diren Administrazio eta Enpresa-Zuzendaritzari buruzko Ihardunaldien inaugurazio-ekitaldi honetan zuen aurrean parte hartzeko aukera emateagatik eskertu nahi dizuet lehenik eta behin.

Nire agerraldi labor honetarako asmoa Banka eta Produksio-Enpresen (Industrialak, batez ere) arteko harremanen hainbat alderdi analizatzea da.

Lehenik, Banka eta Enpresaren arteko harremanen hainbat eredu historiko aztertzeari ekingo diot, alde batetik Banka Unibertsalaren ereduan, eta bestetik Anglosajoniar ereduan zentratuz, Espainiako eredu bankario historikoak aurretik aipaturiko aurrenekoarekin duen korrespondentzia azpimarratuz.

Ondoren, Euskadiko Kutxak Kooperatiba elkarkidetuekiko erlazio-eredu zehatza deskribatzeari ekingo diot, bi fase historiko nabari desberdinduz:

- Jatorrizko Fasea bera eratu zenetik, hau da 1959tik, Mondragón Corporación Cooperativa (Kongresu Kooperatiboa eta Kontseilu Nagusia batez ere) osatzen duten organuak sortu ziren bitartean —behin betikoz 1989an burutua— koka daiteke.
- Gaur Egunekoa, zein historiko edo jatorrizkoarekiko eredu desberdina baita. Nire ustez, gainera, ohizko ikerketetarako erabilitako eredu orokorrek ez dator guztiz bat.

Jarraian, nire ustez Banka eta Enpresaren arteko harremanen ohizko eredu berraztertzeraz behartzen duten hainbat hausnarketa egingo ditut, finantz-bitartekariaren bere helburua garatzearen alde eginez.

Azkenik, ez erabateko ezta exhaustiboa izan nahi gabe, nire ustez, gero eta etorkizun konpetitiboago batean, Banka eta Enpresaren arteko harremanen eredu berriaren ezaugarri izango diren hainbat erizpide edo erreferentzia emango ditut.

Excelentísimo Sr. Rector de la Universidad del País Vasco, Excelentísimo Sr. Diputado General de Gipuzkoa, Sras. y Sres.: deseo en primer término agradecer la oportunidad de intervenir ante ustedes en este acto inaugural de las Jornadas sobre Administración y Dirección de Empresas, organizadas en el ámbito de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de San Sebastián.

Es mi intención dedicar mi breve intervención a analizar determinados aspectos de la relación entre la Banca y las Empresas Productivas, básicamente Industriales, tema de recurrente actualidad.

En primer lugar, procederé a analizar diversos modelos históricos de relación Banca-Empresa, centrándome en el modelo Continental o de Banca Universal, por un lado, y en el modelo Anglosajón, por otro, subrayando la correspondencia del modelo bancario español histórico con el primero de los citados.

Posteriormente, pasaré a describir el modelo concreto de relación entre Caja Laboral y las Cooperativas asociadas, distinguiendo claramente dos fases históricas:

- La fase originaria que, a los efectos que nos ocupan, puede situarse entre su constitución, en 1959, y la creación de los órganos que integran Mondragón Corporación Cooperativa (básicamente Congreso Cooperativo y Consejo General), realizada definitivamente en 1989.
- La Actual, que constituye un modelo diferenciado en relación al histórico u originario, y que, en mi opinión, no se ajusta con exactitud a ninguno de los modelos generales objeto tradicional de estudio.

Seguidamente, efectuaré determinadas consideraciones que, en mi opinión, obligan a revisar el modelo tradicional de relación Banca-Empresa, propugnando por el desarrollo de su función de mediador financiero.

Por último, sin pretender ser concluyente ni exhaustivo, estableceré determinados criterios o referencias que, en mi opinión, caracterizarán el nuevo modelo de relación Banca-Empresa en un futuro progresivamente competitivo.

## 1. Modelos históricos de relación Banca-Empresa

Convencionalmente, se distinguen en nuestro ámbito cultural dos modelos históricos bien diferenciados y conocidos en lo que respecta a la relación entre Banca y Empresa: el modelo Continental o de Banca Universal, por un lado, y el modelo Anglosajón, por otro. Obviemos, a estos efectos, las características específicas que concurren en la relación entre sector bancario y sector productivo en el ámbito japonés.

En el modelo Continental, la relación Banca-Empresa es importante, completa y directa. La Banca no se limita en este modelo a la financiación pura, sino que se convierte en promotora y en gestora de empresas. Asume el papel de empresario y acumula importantes carteras de valores industriales.

El modelo Anglosajón, por su parte, limita el papel de la Banca en la Industria exclusivamente a la financiación ordinaria, especialmente a corto plazo.

La característica principal que diferencia uno y otro modelo es la función que asignan a la Banca Comercial en la financiación a largo plazo de la Industria y la importancia relativa que en uno y otro modelo tiene el mercado de valores en el proceso de intermediación financiera.

El modelo Anglosajón considera que los activos de las Entidades de Depósito deben ser suficientemente líquidos y, en cualquier caso, realizables a plazo relativamente corto. Estas entidades deben, por tanto, concentrarse en financiar el capital circulante de las empresas, dejando la cobertura de sus necesidades de financiación a largo plazo al mercado de valores.

En el modelo Continental, por el contrario, se admite que las Entidades de Depósito se involucren en el devenir de la Industria y, en consecuencia, que sus carteras de activos abarquen la financiación a largo plazo.

No es éste el momento para pronunciarse sobre si uno u otro modelo es más adecuado para las necesidades de las Empresas, y de la propia Banca, contemporáneas. Sin embargo, se pueden anticipar dos reflexiones:

- a) En primer lugar, se puede afirmar que las críticas al modelo Anglosajón de Banca, exigiendo una mayor participación de las Entidades de Depósito en la financiación a largo plazo de la Industria, llevan implícitas concepciones sobre la relación entre las finanzas y el desarrollo industrial de dudosa validez teórica.

Estas posiciones pretenden manipular la estructura bancaria para alcanzar fines cuya consecución no compete al negocio financiero. La función esencial del sis-

tema de intermediación financiera de una Sociedad no es potenciar directamente su rendimiento económico, sino asegurar la eficacia del mecanismo de pagos y transformar el ahorro en instrumentos financieros al servicio de las familias y de las empresas.

Ningún sistema financiero podrá suplir lo que compete al sistema educativo, a la investigación científica y al avance tecnológico, a la eficacia del sistema legal y al vigor del espíritu de empresa, que son los principales motores del crecimiento económico.

- b) Una segunda reflexión, derivada del análisis de diversas situaciones de quiebras y crisis de solvencia de Entidades Bancarias o de fuertes provisiones contra resultados, muestra que éstas han sido sistemáticamente consecuencia de una implicación que iba mucho más allá de la lógica del negocio financiero y que propiciaba carteras de activos excesivamente sesgadas hacia los préstamos a medio y largo plazo. Es difícil, en efecto, encontrar casos de crisis bancaria en los que la Entidad haya cumplido rigurosamente el principio de configurar su cartera de activos esencialmente con préstamos a corto plazo.

El modelo bancario español histórico se corresponde plenamente con el Continental. La industrialización y el proceso de modernización del país fueron asumidos desde el principio por la Banca, actuando ésta simultáneamente de empresario y de financiador.

Los grupos industriales creados alrededor de la Banca en España, salvo excepciones, no obedecieron a una estrategia predeterminada, sino que constituyeron el resultado de decisiones históricas singulares, compromisos forzados por riesgos crediticios previos, búsqueda de poder y prestigio, o incluso, simplemente, producto del azar.

El resultado consistió en grupos muy diversificados y conglomerados formados por empresas bancarias y no bancarias con distinto grado de autonomía.

La reacción natural del modelo de banca español, tras las costosas experiencias de las crisis vividas, ha llevado a la Banca a reconsiderar su posición ante el nuevo entorno derivado de dichas crisis.

Por otra parte, el Banco de España también ha cuidado el deslindar riesgos, responsabilidades y áreas de gestión, de modo que no se mezcle el negocio bancario con otras actividades de la economía.

El resultado de todo esto no podía ser más que uno, esto es, la crisis de lo que se ha llamado complejo financiero industrial, lo que requiere con urgencia una

revisión del modelo tradicional de participación Banca-Empresa en el complejo financiero-industrial.

## 2. Modelo histórico de relación Caja Laboral - Cooperativas Asociadas

Caja Laboral fue constituida en 1959, iniciando su actividad en 1960, por un pequeño núcleo de Cooperativas que, con dicho instrumento, trataban de hacer frente a una triple necesidad:

- En primer término, y básicamente, de recursos financieros.
- De Seguridad Social de sus socios.
- De coordinación, promoción y asesoría en la gestión empresarial.

Su estructura orgánica originaria se identificaba plenamente con los tres tipos de necesidades a los que pretendía dar respuesta, atendidos respectivamente por sus Divisiones Bancaria, de Seguridad Social y Empresarial.

Partiendo de esta realidad inicial, y efectuando un esfuerzo de síntesis, cabe señalar que el modelo de relación seguido entre Caja Laboral y las Cooperativas asociadas, durante una fase que cabe extender, con variantes, hasta la segunda mitad de la década de los 80, vino caracterizado por los siguientes rasgos básicos:

- a) En primer lugar, según se ha indicado, y parafraseando el conocido dicho futbolístico, “Caja Laboral era mucho más que un Banco”, ya que constituía el eje y motor del grupo de Cooperativas asociadas, no sólo en el ámbito financiero, sino en otros de indudable proyección estratégica, tales como la promoción de nuevas Cooperativas, su coordinación y el asesoramiento en su gestión empresarial.
- b) En lo que respecta a las relaciones financieras con las Cooperativas asociadas, éstas se plantean en principio bajo un riguroso régimen de exclusividad bilateral, tanto en lo que respecta a operaciones activas y pasivas, como a la prestación de servicios. Dicho régimen inicial de exclusividad fue atemperándose con el tiempo en la medida que en el Grupo Asociado se consolidaban unidades empresariales de elevada dimensión, cuya financiación exclusiva hubiera supuesto grados indeseados de concentración de riesgos. No obstante, tal fue un principio aceptado, con limitadas excepciones, prácticamente durante 30 años de actividad de la Entidad.

Ello no obsta, en todo caso, para que, dado el desarrollo experimentado por la Entidad de Crédito, más rápido comparativamente que el del Grupo Asociado, se produjera de hecho una diversificación progresiva de las operaciones activas de Caja Laboral en favor de otros segmentos de la inversión, y específicamente de las Economías Domésticas y PYMES.

- c) Un tercer rasgo o elemento a destacar en el modelo histórico de relaciones entre Caja Laboral y las Cooperativas asociadas, es el del fuerte apoyo mutuo.

En efecto, si en los inicios (básicamente en la década de los 60), el desarrollo de Caja Laboral no puede entenderse sin un decidido apoyo de las Cooperativas asociadas, que, incluso con rango estatutario, llegaban a avalar con sus Recursos Propios las operaciones de la Entidad, posteriormente fueron las Cooperativas, básicamente las Industriales, las que se beneficiaron de la progresiva fortaleza de la Entidad de Crédito, en base a la aplicación de tipos de interés bonificados en relación al mercado a sus operaciones activas, condiciones especiales de apoyo para las Cooperativas de reciente promoción o en reestructuración, condonaciones de riesgos que permitieran la permanencia en la actividad industrial de determinadas unidades empresariales, etc..

### 3. Modelo actual de relación Caja Laboral - Cooperativas Asociadas

En la década de los 80, se producen dos hechos significativos:

- Por un lado, Caja Laboral experimenta un fuerte crecimiento, incrementando en forma significativa sus relaciones con clientes no Cooperativas.
- Por otro, el Grupo Industrial crece todavía de manera continuada en la primera mitad de la década, constituyéndose aproximadamente 25 Cooperativas entre 1980 y 1985.

Al mismo tiempo, las Cooperativas Industriales tienen que hacer frente a una prolongada situación de crisis económica, que afecta con especial dureza a determinados sectores de gran importancia en el Grupo Industrial. Este contexto, unido a la entrada de España en la CEE y a la consiguiente liberalización de los mercados, propicia el inicio de un análisis y debate sobre la organización del Grupo, que culmina en la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Se inicia de este modo un nuevo modelo de relación entre Caja Laboral y las Cooperativas asociadas, mayoritariamente integradas en MCC, cuyos rasgos o características básicas se sintetizan a continuación:

- a) El nuevo modelo está caracterizado por su estructuración en *tres grandes grupos* (Financiero, Industrial y de Distribución), *cuya gestión es autónoma*, sin perjuicio de la coordinación de sus estrategias.

En este sentido, Caja Laboral, que actúa como cabeza del Grupo Financiero, circunscribe su actividad a la específicamente bancaria, habiendo asumido los servicios centrales de MCC, las actividades de planificación estratégica y coordinación y promoción atribuidas antes a la Entidad de Crédito. Previamente, Caja Laboral había transmitido el desarrollo de otras funciones inicialmente asumidas a otras unidades específicas (Seguridad Social a Lagun-Aro y asesoramiento empresarial a LKS).

- b) El nuevo modelo de relaciones viene caracterizado por un *proceso planificado de diversificación de riesgos* con las Cooperativas asociadas, superando el anterior régimen de exclusividad.

La razón de haber aprobado y llevado a cabo este proceso de diversificación, no reside tanto en consideraciones de concentración de riesgos, siempre indeseables en la actividad bancaria, como en la profunda convicción de que tal régimen, con el contraste de mercado que implica, resulta beneficioso para ambas partes (Entidad de Crédito y Cooperativas asociadas), propiciando la prestación de un servicio financiero de mayor calidad en competencia con otras Entidades de Crédito.

Si bien Caja Laboral continúa siendo el banquero principal de las Cooperativas asociadas, en la actualidad el grado de endeudamiento asumido en relación al endeudamiento bancario global de las mismas, se limita al 42%, frente al 74% que suponía todavía a fines de 1990. La inversión crediticia en las Cooperativas asociadas supone por otra parte únicamente un 8% de la inversión crediticia total de Caja Laboral.

- c) Junto al proceso de diversificación de riesgos ya llevado a cabo, el nuevo modelo de relaciones con las Cooperativas asociadas presenta otras dos características dignas de destacar:
- Los *apoyos especiales* a nuevos proyectos de las Cooperativas asociadas o bien a Cooperativas en situación de crisis o reestructuración, son *asumidos por la propia Corporación*, a través de fondos corporativos a los que contribuyen todas las Cooperativas asociadas, y entre ellas Caja Laboral.
  - Tanto las operaciones crediticias como la prestación de servicios a las Cooperativas, se efectúan en *condiciones preferentes* pero claramente de mercado, no produciéndose en la actualidad subvenciones *por esta vía*.

- d) Sin embargo, en el actual modelo de relaciones, Caja Laboral en modo alguno se desentiende de la evolución del conjunto de la Corporación, sino que ha articulado una serie de importantes *apoyos específicos a su consolidación y desarrollo*, agrupados en aspectos de relieve, tales como:
- Su contribución, con un 20% de los beneficios de cada ejercicio (frente al 10% de las restantes Cooperativas), a los fondos corporativos, vehiculados a través de MCC Inversiones.
  - El destino prevalente de su Fondo de Educación y Promoción Social a actividades de investigación, educación y formación promovidas e integradas en la Corporación.
  - La participación directa, en forma minoritaria, en proyectos singulares de la Corporación.
  - Su significativa contribución al presupuesto anual de los Servicios Centrales de MCC.

En conclusión, en el nuevo modelo de relaciones con las Cooperativas asociadas, Caja Laboral *ha dejado de ser el eje absoluto* del Grupo Cooperativo, *para cooperar significativamente* tanto en el plano financiero como en las decisiones estratégicas relativas al desarrollo de la Corporación, con un gran peso específico, pero en régimen de corresponsabilidad con las restantes unidades que lo conforman. Se trata, sin duda, de un modelo más coherente y adaptado a las actuales necesidades, impuestas por un mercado progresivamente más globalizado y competitivo, y al propio grado de consolidación de la experiencia cooperativa surgida en Mondragón, muy alejada ya de las necesidades y problemas iniciales y enfrentada a nuevos y estimulantes retos.

#### **4. Consideraciones que obligan a revisar el modelo tradicional Banca-Empresa**

Con la presentación del modelo específico de relaciones entre Caja Laboral y las Cooperativas asociadas, tanto en sus inicios como en la actualidad, no deseo extraer conclusiones generales sobre las relaciones entre la Banca y la Industria, sino subrayar tal vez el criterio de una necesidad de adaptación constante entre ambas.

Reconduciendo las reflexiones al nivel teórico con que he iniciado mi exposición, deseo efectuar una serie de consideraciones en relación a la necesidad de revisar el modelo tradicional de relación Banca-Empresa.



En primer lugar, no parece que existan razones para no mantener abierta la vocación industrial como una opción libre para los distintos Bancos. En todo caso, siempre al servicio de la promoción de los nuevos sectores de actividad que están emergiendo.

Sin embargo, también es cierto que aquellos Bancos que quieran seguir manteniendo esta opción industrial, se verán obligados a revisar los criterios que han utilizado hasta ahora, ya que la nueva realidad exige transformaciones en la gestión tradicional de las participaciones bancarias.

En todo caso, lo que parece muy claro es la imposibilidad de mantener el modelo tradicional que hemos conocido. Por un lado, la presencia de la Banca en la promoción industrial no resulta tan necesaria como en el pasado. Existe una clase empresarial dinámica, y hay un entorno económico y político que condiciona la evolución de las empresas de forma muy diferente a la del pasado.

Habrà que *desarrollar más el papel de la Banca como mediador financiero*, desarrollando para la empresa la ingeniería financiera, los servicios, el acceso a los mercados de valores, la presencia de nuevas operaciones, joint-ventures, fórmulas de asesoramiento, gestión de riesgo, y desde luego toda la innovación financiera que exigen las nuevas tecnologías, contando para ello con fondos definidos y sociedades especializadas en colaboración con grupos empresariales.

Dado que el nuevo entorno financiero, cada vez más competitivo, hace prever una drástica reducción del volumen de negocio generado tradicionalmente por las participaciones, la Banca deberá estar también presente en el desarrollo de servicios no tradicionalmente bancarios, dando respuesta a la actividad aseguradora, a la actividad inmobiliaria, los servicios de formación, la venta de software, etc..

En resumen, hay que decir que esta *nueva orientación del modelo relación Banca-Empresa no supone un abandono de la Industria por parte de aquélla, sino todo lo contrario, es una búsqueda de una mayor eficacia en la promoción industrial a través de la rotación de carteras y del apoyo necesario a las empresas.*

## **5. Características del nuevo modelo de relación Banca-Empresa**

Sin pretender ser concluyente ni exhaustivo, el nuevo marco de actuación que definirá el modelo de relación Banca-Empresa estará caracterizado, en mi opinión, por las siguientes referencias:

- a) En primer lugar, por un criterio de independencia básica entre la gestión industrial y la específicamente bancaria.
- b) Por un criterio de prudencia a la hora de establecer los compromisos de la Entidad Financiera.
- c) Por un criterio de libertad, en ambos sentidos, concurriendo las empresas libremente al mercado financiero al margen de su eventual entidad matriz o asociada.
- d) Por un criterio de complementariedad, evitando exclusivismos y buscando fórmulas de colaboración que garanticen la autonomía de la gestión empresarial.
- e) Por un criterio de igualdad en el protagonismo de lo industrial y lo bancario.

En definitiva, son cinco criterios de gestión aplicables al negocio industrial que puede desarrollar la Banca, negocio que seguirá siendo rentable, aunque habrá de hacerse respondiendo adecuadamente al nuevo modelo que se diseña como resultado de la convergencia de los dos modelos históricamente existentes, el modelo Continental y el modelo Anglosajón.

En definitiva, y a modo de epílogo, las relaciones Banca-Empresa exigen una correcta clarificación basada en el mercado y una constante adaptación de la actividad bancaria a las necesidades financieras de sus clientes empresas, sea cual sea su vinculación societaria con la Entidad de Crédito.

En este sentido, cuanto más se acentúen los comportamientos competitivos (el libre mercado) y menos se busque su sustitución en la asignación de recursos, o su cautividad, cuanto menos se propicia cierta dependencia en favor de una actividad, aunque sea la propia de la Banca, mejores serán las bases para el desarrollo sostenido de nuestra economía.