

Banca-industria

por el Académico de Número

Excmo. Sr. D. JOSÉ ANGEL SÁNCHEZ ASIAÍN (*)

Traigo hoy a esta mesa un tema que me ha parecido de interés: las relaciones banca-industria. Porque el papel de la banca en la promoción y gestión del sector industrial es sin duda un tema de debate casi permanente. Debate, cargado, por otra parte, de sentido político, hasta haber servido en determinados momentos para justificar la nacionalización bancaria, por lo que se consideraba intervención y poder excesivo de la banca, en España por ejemplo, o por una pretendida inhibición culpable en el desarrollo industrial, como es el caso de Inglaterra.

A la permanente actualidad del tema del papel de la banca *en* la industria, recientemente se ha unido el inverso, el del papel que puede corresponder *a la* industria en la banca. Múltiples hechos lo han suscitado. Desde la irrupción de la cadena de almacenes Sears en el mundo financiero con la compra de un gran broker de Nueva York, a los intentos del empresario Benedetti para hacerse con el control de La Société Générale de Belgica, y los de Fiat para adquirir un banco italiano, pasando por los recientes acontecimientos españoles, con la presencia del KIO, el Grupo March, y Construcciones y Contratas en el mundo bancario. Todo ello no son sino ejemplos de algo que se está produciendo ya con bastante generalidad: la entrada de capitales industriales en la banca, con la pretensión de ampliar el poder de los grupos industriales hasta lo financiero, o, en otras ocasiones, para colocar recursos en un sector que se considera altamente rentable.

Todos estos movimientos están produciendo en las autoridades económicas de los distintos países una justificada preocupación. En la Reserva Federal de Estados Unidos, por ejemplo, donde el debate está todavía abierto. Porque ya bajo el mandato del anterior presidente, Volker, había dos posturas contradictorias. Vol-

(*) Sesión del martes 6 de junio de 1989.

ker, por un lado, que mantenía la postura tradicional del sistema americano contraria a la irrupción de la industria en la banca, frente a otros gobernadores de la reserva que creían que la asociación de industriales con bancos podía servir hoy para reforzar los recursos propios y la solidez de las instituciones financieras.

El debate está abierto también en Europa. No hace todavía muchos meses el gobernador del Banco de Inglaterra dejó clara su oposición a la entrada de la industria en el sector bancario. El gobernador del Banco de España, en la misma línea, señalaba recientemente su preocupación por evitar que las entidades de crédito «no pasen a ser una pieza más de un conjunto de empresas en el que pudiesen perder su autonomía de gestión». Y todavía hace muy pocas semanas, el gobernador del Banco de Italia ha anunciado la aprobación de textos legislativos para evitar el control de los bancos por grupos industriales.

La cuestión así ampliada, banca-industria e industria-banca, tiene, pues, plena vigencia y merece que se le dedique tiempo de reflexión. Aunque hoy me voy a limitar al primer aspecto, es decir al debate sobre la relación banca-industria. Otro día podríamos volver sobre el debate industria-banca.

* * *

El debate banca-industria se desarrolla hoy en un entorno que ha registrado en los últimos tiempos cambios que pueden calificarse de sustanciales: cambios en la industria, cambios en el mundo financiero y bancario y cambios en la opinión pública. Es importante señalar que la cuestión se plantea hoy con mayor serenidad que en épocas pasadas, porque hay menos crispación, aunque la importancia del tema haya aumentado. En todo caso, creo que el debate es oportuno, porque cada día parece más necesario que nunca diseñar un nuevo modelo de relación banca-industria, en la medida que el modelo vigente parece que ha sido superado ya ampliamente por las circunstancias. Especialmente en nuestro país.

Pretendo, pues, esta tarde, hacer algunas consideraciones sobre el papel de la banca en la financiación y en la promoción industrial, a la luz de esas nuevas circunstancias. Voy a recordar para ello las características y la evolución del modelo de relación banca-industria mantenida hasta la crisis energética, para situar en ese contexto el modelo español y su transformación. Voy, después, a hacer un breve análisis de los cambios producidos a partir de la crisis económica de los setenta, en su relación con la evolución de ese modelo. Y para terminar, voy a tratar de hacer algunas consideraciones que nos ayuden a empezar a definir las características que debería presentar un nuevo modelo.

No deseo más que suscitar un debate sobre el tema, o en todo caso acarrear materiales para que ese debate pueda tener efecto. Es un problema difícil, aunque a veces parezca muy elemental. Y sin duda exige muchas aportaciones, desde campos diferentes. Desde luego, desde el mundo bancario y desde el industrial, que deben aportar la información básica. También desde el académico, para poner más rigor en los planteamientos. Y sin duda desde el mundo político. El

objetivo último no es otro que aflorar nuevas ideas, y diferentes puntos de vista, para definir nuevas posiciones que nos permitan enfrentarnos con las nuevas realidades y con los nuevos problemas que tenemos planteados.

* * *

En una forzosa simplificación podemos hablar de la existencia de dos modelos diferenciados y bien conocidos en las relaciones banca-industria: el modelo continental, por un lado, y el modelo sajón, por otro. El modelo sajón deriva del insignificante papel que jugó el sistema financiero en la primera fase de la Revolución Industrial, porque en su inicio en Gran Bretaña, la Revolución Industrial sólo necesitó del esfuerzo de la empresa. Cuarenta o cincuenta años más tarde, sin embargo, cuando la industrialización empieza en el continente, se hace necesario ya el esfuerzo conjunto de la empresa y de la banca. Y de ahí arranca el modelo continental.

En este, en el *modelo continental*, la relación banca-industria es importante, completa, y directa. La banca no se limita en él 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. Pero esta actuación produce históricamente crisis. Así sucede en la banca de negocios francesa, que había sido el modelo seguido por casi todos los sistemas continentales europeos, crisis que se extiende pronto a otros países, entre ellos España. No es el momento para hablar de ello, pero sí de decir que tales crisis, al irse resolviendo poco a poco, van produciendo en los diferentes países dulcificaciones y transformaciones en el modelo, forzadas unas veces por las autoridades, y otras por la desaparición de algunos bancos. También hay que decir que en Europa el movimiento de transformación del modelo se refuerza por el paulatino desarrollo de un capitalismo industrial distinto del financiero.

Este modelo, el modelo continental, atenuado o dulcificado, se mantiene hasta la gran depresión, pero poco a poco, como digo, se van produciendo cambios importantes en algunos países. En *Francia*, por ejemplo, donde se instaura una banca ya próxima al modelo sajón, que veremos luego, con lo que la crisis industrial de los años treinta no incide ya sobre la banca. En *Italia*, donde la crisis industrial induce a la crisis bancaria, y donde ambas se resuelven separando banca e industria, y nacionalizando buena parte de ambos sectores. En algún país, como en *Bélgica*, la situación evoluciona hacia un gran complejo financiero-industrial (la Société Générale), que llega a ser realmente un banco en manos de la industria.

En algún otro país, como *Alemania*, el proceso es precisamente el contrario, porque aquí los bancos asumen la defensa de la industria y mantienen sus carteras y su intervención. Defienden duramente la permanencia del modelo continental y lo logran, porque ese modelo ha pervivido con plenitud hasta nuestros días. Con sus peculiaridades, el modelo japonés es bastante parecido al modelo alemán.

El modelo sajón, por su parte, es originalmente más rígido, y limita el papel de la banca en la industria exclusivamente a la financiación ordinaria, especialmente a corto plazo. En este modelo sólo los bancos especializados facilitan financiación a largo, o prestan servicios financieros, porque el capital de las empresas se obtiene en los mercados de valores. El modelo, por su comportamiento en relación con los problemas industriales, suscita importantes y amargas críticas en Inglaterra, donde se reprocha a los bancos su alejamiento de las empresas y su incapacidad para proveerles de fondos a largo. Esto lleva a la creación del Comité Wilson, al que se le encarga profundizar en esta materia. Pero, al final, sus conclusiones suponen el afianzamiento a ultranza del modelo, sin ninguna concesión. Si hay que decir que, pese a ello, no existen en Inglaterra limitaciones legales a la presencia bancaria en la industria, aunque la discusión conceptual, y la práctica bancaria, la hayan hecho inexistente.

Puede decirse, en resumen, que la evolución del modelo que disciplina las relaciones banca-industria registra hasta el momento en que empieza la crisis energética una clara decadencia del modelo continental, que poco a poco, y en lo que pudiéramos llamar una especie de convergencia, camina, de hecho o de derecho, hacia el modelo sajón.

* * *

El modelo español se corresponde plenamente con el continental. Es una variante, sin grandes diferencias. Hay que recordar que en el siglo XIX nuestra banca recibe una clara influencia del modelo francés, registrándose incluso participaciones directas de capital francés en la fundación de algunos bancos españoles, por lo que a partir de esa influencia, y consolidado el sistema bancario español, nuestros bancos adoptan definitivamente la forma de bancos universales, con pleno protagonismo en la promoción de negocios. La industrialización y el proceso de modernización del país son asumidos, en consecuencia, desde el principio por la banca, actuando ésta, simultáneamente, de empresario y de financiador. Ferrocarriles, minería, energía eléctrica, siderurgia y química, entre otros, son sectores que nacen y se desarrollan por iniciativa bancaria, o con su apoyo decisivo. Y su crisis, cuando las hay, son soportadas también por la banca.

Este papel se acentúa en la reconstrucción y en la industrialización que se produce durante las dos décadas posteriores a la guerra civil. Porque en un mercado protegido y cerrado a la inversión exterior, la banca participa muy activamente en las nuevas industrias. En esta ocasión automóviles, bienes de consumo duradero, alimentación, telecomunicaciones, industria del petróleo, o petroquímica, por no citar más que los más importantes. A veces, y en grandes proyectos, en colaboración con el sector público.

Las consecuencias de esta intervención no se hacen, sin embargo, esperar. Porque la reacción política y social frente al «excesivo» poder de la banca que todo ello supone, tienen una larga tradición en nuestro pensamiento político. En las décadas de los cincuenta y sesenta, las críticas que se hacen a la banca son

importantes, aunque se basan, en gran parte, en aspectos externos, en la existencia de síntomas, en la aparición de una especie de peligroso «poder potencial».

Porque los únicos datos que se manejan en la polémica son las vinculaciones mantenidas entre banca e industria, bien sea directamente o a través de consejeros comunes, o el volumen de empresas participadas en el total nacional. En ningún momento se plantearon cuestiones sustanciales que podrían haber mostrado el ejercicio de tal poder, con sus errores y sus equivocaciones. Faltaron, por ejemplo, análisis sobre problemas tales como la duplicidad de inversiones por protagonismos de cada banco, o como la ineficiencia de algunas de las empresas que se crearon, o como los costosos efectos de una gestión industrial sesgada por el excesivo énfasis puesto en el negocio bancario. Y faltaron críticas a la explotación de un marco proteccionista. Entre otras muchas cosas más que también faltaron. Tampoco se valoró objetivamente la validez de lo realizado, que fue mucho y muy importante. Ni se reconoció en ningún momento la necesidad de la intervención bancaria ante la falta de iniciativas empresariales.

Todo ello se tradujo en duras críticas y en afanes nacionalizadores, lo que, al final, dio origen a importantes cambios legislativos en la línea del modelo sajón. Al final, la Ley de Bases del 62 supuso la especialización funcional de las entidades bancarias, y la introducción en nuestro sistema de los bancos industriales. Aunque lo importante es reconocer que la Ley del 62 no era otra cosa que una fuerte llamada a la moderación en la inversión industrial bancaria, y una crítica explícita a la heterodoxia financiera de la banca universal. En los primeros momentos esa crítica no se vio, sin embargo, con claridad, y, paradójicamente, fueron momentos de euforia por la aparición del nuevo instrumento financiero. La banca industrial siguió todavía por ello con una fuerte actividad en los años sesenta, aunque, sin duda, y es una opinión particular, a ritmo menor que el que se hubiera desplegado en el anterior sistema. Pero en todo caso, y como es bien conocido, la figura del «banco industrial» resultó, al final, un fracaso. Baste recordar que de los 14 bancos industriales no vinculados con los grandes grupos bancarios que se crearon al amparo de la Ley, 12 desaparecieron con la crisis bancaria. Aunque, de todas maneras, también hay que reconocer que en aquellos momentos ya existía en el país una clase empresarial que, con o sin apoyo bancario, fue la que en esos años protagonizó la industrialización y la que salvó la situación.

* * *

Y es en esta situación de decadencia del modelo continental en Europa, y de nacimiento de los bancos industriales en España, cuando hace su aparición la crisis energética. Crisis que altera radicalmente la situación. En España, y en todas las economías occidentales. Porque fuerza a manifestarse a un proceso que estaba comenzando, y produce importantes cambios estructurales en la industria y en los sistemas financieros. Porque la coyuntura se hace recesiva. Y porque las políticas estabilizadoras se instalan para largo tiempo e inciden gravemente en la

estructura industrial y en la financiera. Los graves déficit de balanza de pagos, por otra parte, obligan a arbitrar soluciones financieras que cambian radicalmente los mercados financieros internacionales, y las prácticas y operaciones bancarias. Y éste es el principio del momento en que nos encontramos.

En primer lugar, pues, crisis en la estructura industrial. Los diferentes sectores se ven afectados por problemas irreversibles que exigen difíciles y a veces insostenibles planes de reajuste y contracción. La revolución informática supone adicionalmente la aparición de nuevos procesos y nuevas producciones que se imponen con una rapidez desconocida. El ciclo de vida de los productos se acorta. Nuevos empresarios florecen. El resultado de todo ello es la crisis de muchas empresas tradicionales, y la aparición de nuevas actividades e iniciativas empresariales que, en un entorno de volatilidad desconocido en los sectores industriales, hace que nuevas empresas se creen y desaparezcan con enorme rapidez.

La crisis se manifiesta, sobre todo externamente, en las grandes empresas, lo que en aquellos momentos plantea el falso problema de que se está padeciendo una «crisis de gran empresa». Lo cual es falso. Falso, porque en ningún momento existe una crisis estructural de la gran empresa y porque ello, desde luego, no es un riesgo permanente del nuevo entorno. Lo que de verdad produce la crisis de una empresa es su falta de capacidad para adaptarse a un entorno cambiante. En este específico caso, su incapacidad para adaptarse a la recesión, a la específica crisis del sector al que pertenecían, o a la crisis de las tecnologías que se aplicaban, en ese entorno de volatilidad. Pero todo ello con independencia de su tamaño. En todo caso, lo que sí es una verdad indiscutible es que en momentos de crisis la flexibilidad en la organización de la producción resulta esencial, y que muchas de nuestras grandes empresas no la tuvieron en aquellos momentos. Pero no necesariamente, insisto, por ser grandes, porque esto no es una ley, sino por no ser eficaces.

* * *

La crisis energética planteó también, como he dicho antes, una crisis en la estructura financiera. Porque la coyuntura recesiva produjo la crisis de muchos clientes industriales, y esto exigió importantes provisiones, y planteó una crisis bancaria. Sirva el dato de que entre 1978 y 1984 los Bancos españoles tuvieron que realizar dotaciones para saneamientos de créditos fallidos por un importe superior a los 763.000 millones de pesetas, el 98 % del resultado neto conseguido por la banca en ese período. Por su parte, la crisis bancaria afectó a 54 bancos (12 industriales y 42 comerciales) que tenían en conjunto un volumen de recursos ajenos equivalentes al 27 % del total de los poseídos por la banca española. Y todo ello en un mundo como el financiero que en aquel momento estaba sometido a un acelerado proceso de desregulación, y que estaba soportando la importante revolución tecnológica que había de hacer posible la globalización, la desintermediación y la securitización. Me remito a mi discurso de ingreso en esta Academia.

A partir de todo ello, se desarrollaron los mercados de capitales, y el papel de la banca perdió importancia. Y cuando se va saliendo de la crisis, y el beneficio empresarial se restablece, las empresas lo utilizan para reforzar su autofinanciación. Con ello se rompe, por todos los lados, la dependencia financiera de las empresas respecto de la banca.

* * *

Pero junto a la crisis industrial y financiera que se produce como consecuencia de la crisis energética, hay otros importantes cambios que también influyen en la cuestión de que estamos hablando. El cambio en los mercados, por ejemplo, que es esencial. Porque la multinacionalización de los mismos, y su apertura, siguen a la crisis. En nuestro caso, hay que añadir a ello las consecuencias de la entrada en la Comunidad. Porque habrá que producir *en y para* un mercado abierto supranacional. Y ello implica el final del proteccionismo industrial y la necesidad de una nueva dimensión empresarial que supera en muchos casos la capacidad de los grupos bancarios. Y, finalmente, la multinacionalización de la actividad industrial. Quizá son demasiados cambios. Y la reacción se produce inmediatamente.

* * *

Reacción natural, tras la costosa experiencia de la crisis, que lleva, en algunos casos, a la renuncia a hacer política industrial. En principio, toda la banca se ve obligada a reconsiderar su posición ante el nuevo entorno derivado de la crisis, porque los costes de la anterior política habían sido enormes, porque la crisis industrial obligó, como hemos visto, a importantes provisiones, y porque había sido la responsable, en buena parte, de la crisis bancaria. Se explican, así, las palabras del gobernador del Banco de España en la presentación del informe correspondiente a 1988, advirtiendo a los bancos, y cito literalmente, que «no deben olvidarse las lecciones del pasado. Así que el Banco de España va a cuidar que se deslinden riesgos, responsabilidades y áreas de gestión, de modo que no se mezcle el negocio bancario con otras actividades de la economía...».

* * *

Se produce también una cierta reacción legislativa, al empezar a configurarse un nuevo marco legal, de origen comunitario, y contenido en el proyecto de segunda directiva de coordinación, que garantiza la separación entre banca e industria, marco que se apunta como restrictivo, que parece que definirá bastante rígidamente los límites de la posición de la banca en la industria. Marco, por otra parte, que está bastante de acuerdo con las legislaciones nacionales de la mayoría de los países de la Comunidad, donde sólo tres países (España, Alemania y Reino Unido) aceptan hoy nominalmente la libre inversión bancaria en la industria.

En conclusión, y a partir de la crisis del petróleo, tenemos: crisis en los sectores industriales clásicos; política industrial de futuro más difícil y arriesgada por la volatilidad; pérdida de protagonismo bancario, porque hay abundancia de

empresarios industriales y exigen otras vías de financiación; nuevas exigencias del mercado multinacional. Y nuevos límites legales.

* * *

El resultado de todo esto no podía ser más que uno: crisis de lo que se ha llamado complejo financiero-industrial. Como es lógico esta crisis afecta fundamentalmente a los sistemas en los que se mantiene el modelo continental, es decir, a aquellos basados en la banca más que en los mercados financieros. Los problemas de los últimos tiempos de la Société Generale de Bélgica, los problemas españoles, tan conocidos, los problemas que la industria alemana ha planteado a la fuerte y sólida banca de aquel país, la discutida responsabilidad bancaria por el retraso sufrido en competitividad y tecnología en ese país en relación con Japón y Estados Unidos, o las acusaciones contra la banca por su poder para falsear la competencia industrial del mercado alemán. No son sino hechos que muestran que se requiere con urgencia una revisión del modelo tradicional de participación banca-industria en el complejo financiero industrial.

* * *

En todo caso, antes de seguir adelante me gustaría hacer algunas consideraciones. Para decir que ha podido cambiar el papel de la banca, y hasta su importancia relativa. Pero que no parece que existan razones para no mantener abierta la vocación industrial como una opción libre para los distintos bancos. Y deben mantenerse, porque es una opción racional, y porque abre oportunidades de negocio que no pueden cerrarse. En todo caso, siempre al servicio de la promoción de los nuevos sectores de actividad que están emergiendo, porque una banca moderna no puede renunciar definitivamente a apoyar, si tiene vocación para ello, el lanzamiento de los sectores industriales punta. Al igual que lo hizo en su día la banca que modeló el primer desarrollo industrial de muchos países.

Sin embargo, también hay que decirlo, aquellos bancos que quieran seguir manteniendo esa opción industrial, se verán obligados a revisar los criterios que han utilizado hasta ahora. Porque la nueva realidad exige transformaciones en la gestión tradicional de las participaciones bancarias. Transformaciones para hacer frente a los cambios que ha experimentado la industria y la banca, y para hacer frente a las nuevas exigencias de la regulación bancaria. Y aquí es donde quiero hacer unas consideraciones para terminar, y para plantear las bases de un debate que pueda aportar criterios para perfilar las líneas generales de un nuevo modelo de relación banca-industria en España.

* * *

Creo que los hechos descritos configuran ya algunos rasgos del nuevo modelo. Incompletos y fragmentarios todavía, pero con un sentido y una orientación definidos.

En todo caso, lo que aparece muy claro es la imposibilidad de mantener el modelo tradicional español. El esfuerzo es inútil. Ya no es válido. Y no puede servir de argumento el caso alemán. Porque la banca alemana es más fuerte, y con gestión mucho mejor, por el momento. Porque sus empresas son competitivas. Y están bien dimensionadas, con alta productividad, avanzada tecnología, y con un importante esfuerzo investigador. Porque sus mercados laborales son más flexibles. Porque implica una concepción social de respeto prusiano a los bancos, que los hace intocables. Y porque su economía lleva ya tiempo desprotegida. El entorno es, por tanto, muy diferente. Por ello necesitamos un modelo más acomodado a las necesidades de la economía española.

Hay que destacar, también, que hoy, en nuestro país, la presencia de la banca en la promoción industrial no resulta tan necesaria como en el pasado, lo que no quiere decir que no siga siendo importante, sobre todo en un entorno de desindustrialización. Y no lo es porque, como he dicho antes, hay una clase empresarial dinámica, y hay un entorno económico y político que condiciona la evolución de las empresas y de la banca, en una forma muy diferente a la del pasado. Aunque, desde luego, quiero reiterar que, en mi opinión, sigue siendo una oportunidad de negocio rentable y ortodoxo si la gestión se hace con nuevos criterios y planteamientos.

Con nuevos criterios y planteamientos. En primer lugar, con una adecuada planificación de las participaciones. Porque una cartera de participaciones industriales no debe ser el resultado del azar, ni de decisiones políticas, ni de la simple adjudicación en pago de deudas, como ha podido ser en buena parte hasta el momento, sino que tiene que ser el objetivo de una política activa, consciente, que tome en cuenta el nuevo entorno, y que asegure que se dispone de la capacidad de absorción adecuada al problema que se asume.

Porque el cambio en el sistema financiero exige la adaptación de la oferta bancaria a las nuevas demandas de una industria que está requiriendo apoyo a la financiación en mercados, con más intensidad que participaciones directas. Habrá en consecuencia que desarrollar más el papel de la banca como mediador financiero. Para la gran empresa: ingeniería financiera, servicios, mercados de valores, financiación «securitizable», presencia en nuevas operaciones. Para la pequeña empresa, financiación directa, joint-ventures, aventuras con empresas públicas de promoción regional, fórmulas abiertas, asesoramiento, gestión de riesgo, y, desde luego, toda la innovación financiera que exigen las nuevas tecnologías. En todo caso, la industria ha de trabajar a nivel global y, por ello, vivimos y seguiremos viviendo un proceso de fusiones para aumentar la dimensión de las unidades productivas, y adaptarlas al mercado global europeo.

Está claro que ese nuevo entorno financiero, más competitivo, hace prever una drástica reducción del volumen de negocio puramente bancario generado tradicionalmente por las participaciones. Hace prever una drástica reducción del margen financiero de las operaciones clásicas. Y hace prever una pérdida de operaciones de empresas cautivas. Habrá que revisar, pues, la política de participaciones en función del negocio obtenible en las nuevas circunstancias y en cada

sector productivo. Habrá que atender al coste de oportunidad de los recursos. Habrá que examinar los riesgos de las inmovilizaciones. Y habrá que tener en cuenta las responsabilidades que, de hecho, se asumen en situaciones de crisis con las empresas participadas.

La banca deberá estar también presente en el desarrollo de los servicios no financieros. Porque ha de responder a la terciarización de la economía. Debe tener por ello respuestas para la actividad inmobiliaria, las agencias de viaje, los servicios de formación o la venta de software. Y no son más que ejemplos.

Habrá que tener en cuenta que la volatilidad de industrias y procesos exige una actividad permanente de desbancarización de participaciones. No es renunciar al papel de promotor, sino de dinamizar tal función. Es un proceso, en todo caso, inevitable para impedir la permanencia en sectores sin futuro, y para lograr las transformaciones que algunas industrias requieren. Para asegurar el redimensionamiento, aunque esto resulte incompatible con el afán de protagonismo individual de cada banco en los sectores. Para lograr la movilidad de las carteras. Para aprovechar el potencial de los mercados de valores. Y para rentabilizar las inversiones. No hay por qué llegar a la desbancarización total si se tiene vocación industrial. Porque no es abandono de la industria, sino todo lo contrario: es búsqueda de la mayor eficacia en la promoción industrial, a través de la rotación de las carteras.

Habrá que tener en cuenta que la mayor competencia industrial, y la multinacionalización de los mercados, van a determinar la necesidad de una política permanente de reforzamiento de los grupos industriales existentes, tanto si se conservan las participaciones como si se van a vender, o rotar, con el objetivo de hacerlas más rentables y atractivas. Todo esto tampoco es contradictorio con la desbancarización.

En todo caso, ese reforzamiento sólo se logrará acometiendo y apoyando los necesarios programas de reestructuración. Abriéndolos a operaciones de redimensionamiento. Permitiéndoles operar con libertad. Sin considerarlos cotos cerrados e inamovibles. Hay que dejar claro en esta línea que no pueden tener sentido las pretensiones de protagonismo bancario. Y para ello habrá que impulsar operaciones entre grupos bancarios diversos, cuando sean necesarias, o simplemente convenientes. Que lo serán en casi todos los casos. Porque en la mayor parte de las ocasiones no bastará siquiera la dimensión que pueda lograrse con la integración de los grandes grupos bancarios españoles. Pensemos, por ejemplo, en las necesidades generadas por los planes de privatización de algunas de las grandes empresas del sector público. Quiere ello decir que habrá que derribar murallas en interés de la industria. Y que habrá que facilitar el ajuste que nuestra industria necesita en la Comunidad.

* * *

Dos pinceladas, para terminar, sobre posibles criterios de gestión que, en mi opinión, deberían formar parte del marco de actuación que debe definirse previamente al establecimiento del nuevo modelo.

Un primer criterio debe ser sin duda la *independencia*. Debe existir en las organizaciones bancarias un órgano de gestión industrial con independencia suficiente para recomendar decisiones que superen los, a veces, limitados criterios bancarios. Porque una política bancaria no debe impedir el reforzamiento de las industrias participadas. Probablemente es lo más difícil, pero habrá que huir de fórmulas que al final no son sino simples maquillajes que disfrazan la situación de pasado.

Otro criterio debe ser la *prudencia*. Prudencia en el volumen de compromisos adquiridos. Y no sólo por imposición legal. Porque en cada grupo financiero habrá que fijar criterios objetivos de política interna de limitaciones, en función de su situación, de su actividad específica, de los sectores en que se encuentra ya comprometido y del nivel de esos compromisos.

La *libertad* debe ser otro criterio fundamental. Libertad de las participadas para satisfacer sus necesidades de servicios financieros, concurriendo libremente al mercado, al margen de su banco matriz.

También la *complementariedad* debe ser un criterio exigido. Complementariedad de la participación bancaria, evitando exclusivismos que impidan la asunción de riesgos por parte de otros inversores, que pueden resultar más adecuados. Buscando fórmulas de colaboración que garanticen la autonomía de la gestión empresarial.

Y también debe ser un criterio básico la *igualdad* en el protagonismo de lo industrial y lo bancario. Porque no pueden ser aceptables las sinergias que sacrifiquen una de las dos actividades, ni las subordinaciones de un sector al otro, lo que quizá ha podido ser de alguna manera la norma en el pasado. Porque a mayores sinergias, mayor riesgo de fracaso en ambos sectores.

En definitiva, cinco criterios de gestión que parecen indispensables. Independencia. Prudencia. Libertad. Complementariedad. Igualdad. Cinco criterios aplicables al negocio industrial que puede hacer la banca. Negocio, que, como he dicho, sigue siendo rentable, y, que por ello, seguirá siendo abordado por la banca. Aunque habrá de hacerlo respondiendo adecuadamente a una criteriológia que debe de quedar incorporada al nuevo modelo que se defina, como resultado de la convergencia o aproximación del modelo continental hacia el modelo sajón. Alguno, como la prudencia, se está imponiendo, o se va a imponer, en la Comunidad Económica Europea, por vía legal, por directivas supranacionales. Otros, como la independencia, se aclararán y regularán, sin duda, por los bancos centrales, aunque también los va a imponer la práctica bancaria.

La libertad de las empresas, la complementariedad y la igualdad tendrán que incorporarse a los códigos de conducta bancario y, de ahí, a los modos de gestión.

* * *

Con todo esto, creo que ya tenemos materias de reflexión suficiente para hacer un inventario de lo ue podría ser hoy una visión ortodoxa de la política industrial bancaria. Al menos en mi opinión. Es cierto que habrá que salvar de esos

critérios lo que cada entidad considere su responsabilidad social en la industria (lo que llamaríamos objetivos «no económicos»). Pero también esas actuaciones políticas deben de tener límites claros.

Termino ya... He querido traer a la Academia una preocupación de mi vida profesional como banquero. Primero, porque me parece que es un tema de interés general. Y después, porque se requieren criterios multidisciplinares para diseñar un nuevo modelo de relaciones banca-industria. Se trata, sin duda, de un problema de rabiosa actualidad, porque estamos viviendo unos momentos en los que la terciarización de la economía y las tendencias especulativas están distra- yendo las energías empresariales de la industria. Incluso podemos estar viviendo un cierto proceso de desindustrialización. Se requiere, por eso, utilizar bien todas las energías que pueden servir para sostener nuestro proceso de industrialización en el más amplio sentido. Y las bancarias pueden ser, todavía, así lo creo, importantes, si sabemos reconducir el modelo de relaciones a coordenadas de mayor actualidad.