

# "La supercaixa tindria més costos que avantatges"

**Joan Antoni Gisbert (Alacant, 1952), director general de la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM). Va ser director general d'Economia i Política Financera de la Generalitat valenciana entre 1985 i 1989. L'any 92 va assumir el timó de la CAM, una de les dues entitats financeres més dinàmiques del País Valencià, amb una obra social i cultural anticipativa que ara es reesitua en l'àmbit del medi ambient, a través de la societat Medimed.**

**Q**uè és la CAM, senyor Gisbert, dins del mapa financer valencià?

—El mapa financer valencià cada vegada és més complex, però si ens referim a les entitats de crèdit estrictament valencianes, la CAM és una de les dues més importants. Entre altres coses, té la singularitat de no estar exclusivament implantada al País Valencià sinó també a Múrcia. Però el conjunt del sistema financer està enriquint-se i va sent cada vegada més complex: ja no el determina el volum sinó la dinàmica. I en aquest sentit, la CAM sempre ha estat, i està en condicions de continuar en el futur, un agent tremendament dinàmic, per a enriquir aquest sistema.

—En les finances espanyoles, què representa?

—Fins el moment ha estat una de les primeres dins el marc de les caixes d'estalvis. Des de fa molts anys, progressivament, estem creant la nostra presència en el conjunt del sistema creditici. Jo ja fa més de trenta anys que treballo a la CAM, i quan hi vaig entrar ja figurava entre les deu primeres caixes d'estalvis d'Espanya, i en aquest moment estem entre les primeres cinc o sis. Tenint en compte, a més, que hi ha una altra caixa valenciana que està també més o menys igual, i que per tant comptem amb dues entitats molt importants en aquest espai de capçalera.

—Estan tan igualades?

—En balanços estem molt igualats. En aquest moment Bancaixa està en saldos per davant de la CAM, però no a una distància molt gran.

—Hi ha espai per a les dues?

—Tenir dues caixes és una sort per als valencians, que hi haja competència. A banda que la competència és abismalment major en algunes comarques del país, en concret a la Ribera i a la Vall d'Albaida, on hi ha caixes comarcals funcionant.

—El de la supercaixa, és un debat tancat?

—No hi ha res tancat per tota la vida. Tampoc es pot especular amb què podria passar en un altre moment. Som al present, i cap al futur que mirem les coses no sembla que canviaran. Més que dir que és un debat tancat per sempre, jo diria que és un tema que no és obert. I que no ha estat obert, almenys, per les dues caixes.

—Hi ha hagut consellers d'Economia a favor (Antoni Birlanga) i en contra (Aureli Martínez).

—Ni Antoni Birlanga era tan partidari de la fusió, encara que la seua postura era simplificada així pels mitjans de comunicació, ni Aureli Martínez està tan distant del que podia pensar Birlanga. En qualsevol cas, la cosa important no és el nombre, sinó l'eficiència, i la competència aporta avantatges per als clients particulars i els empresaris.

No puc opinar pels altres, però en aquest moment la CAM no pot plantejar-se una alternativa d'aquest estil perquè acaba d'eixir d'un procés de racionalització molt important després d'una fusió. Al final, les empreses són allò que són les seues persones, i el conjunt de professionals d'aquesta entitat, després d'un procés de mirar molt cap a dins per a ser més eficients, necessita mirar cap a fora, cap al mercat. No es pot plantejar un altre tipus d'operació que signifiqui tornar a tenir com a principals problemes els problemes interns. I una fusió sempre té un cost intern molt important.

—La competència també és bona per a les entitats? O les beneficiaria la fusió?

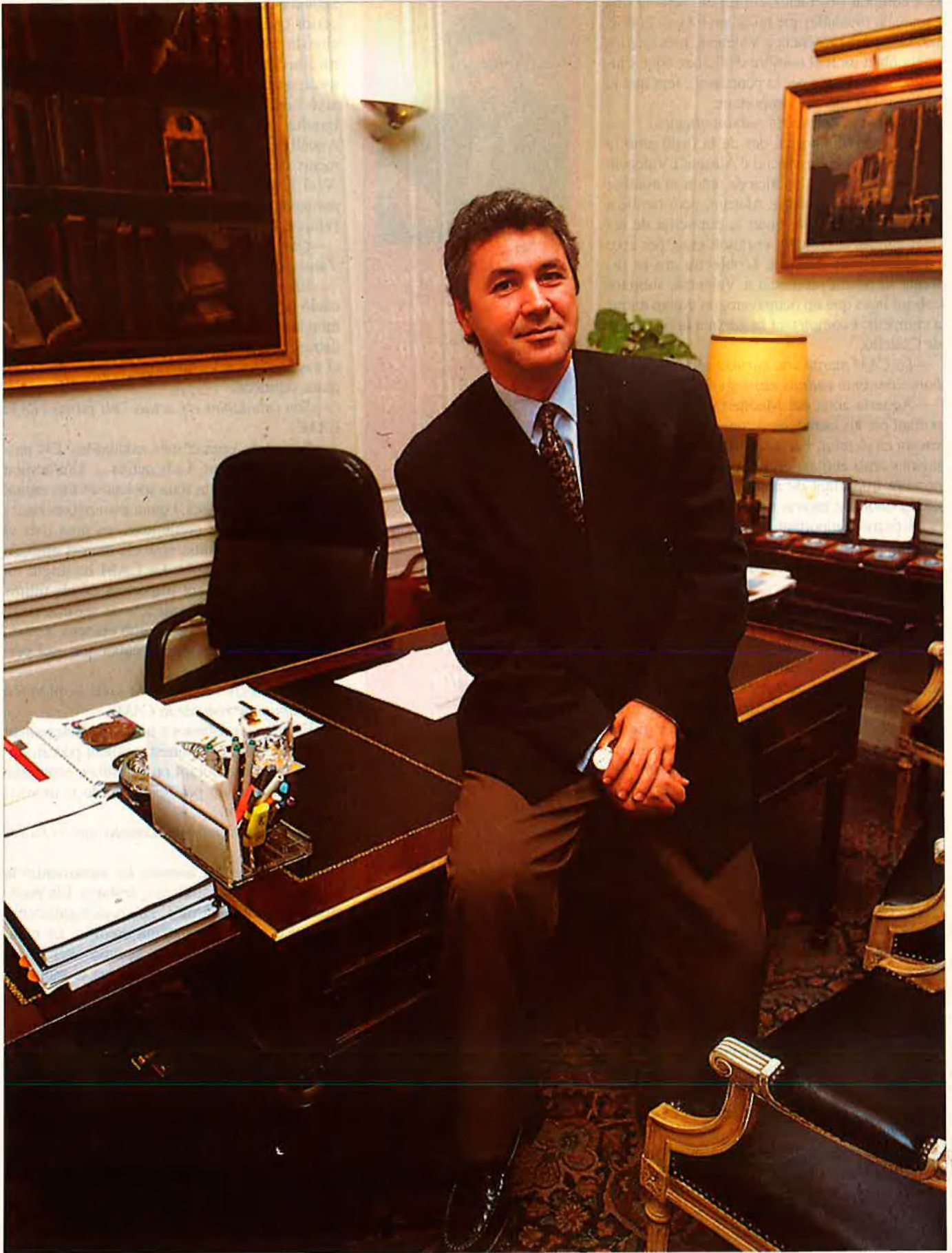
—Sempre he estat un defensor de les fusiones. Tinc escrites coses sobre el tema de fa molts anys i no canviaré ara la meua posició. Les fusiones, almenys per a garantir unes dimensions mínimes, són interessants. Però en aquest moment la fusió, inclús per a l'entitat resultant, tindria molts més costos que avantatges. Crec sincerament, fins al punt que un pot arribar a preveure com poden canviar les coses, que és un tema tancat.

—Fins a quin punt Bancaixa és la caixa de València i la CAM la d'Alacant?

—Això no és veritat, de cap de les maneres. Entenc que hi haja gent que ho veja així, perquè el pes de la CAM a Alacant és molt gran i molt inferior a València, mentre que les proporcions s'inverteixen amb Bancaixa. Però imagine que ni Bancaixa ni nosaltres hi estem d'acord, perquè les dues tractem d'obrir mercats nous i oferir serveis on menys pes tenim. Les entitats volem una imatge de conjunt, encara que la presència històrica nostra és a Alacant i la de Bancaixa a València.

—Bancaixa ha adquirit el Banc de Múrcia i el Banc de València.

—Sí ha fet aquest pas, és perquè en la seua estratègia és un pas important. Cada entitat té la seua estratègia. L'expansió de Bancaixa l'ha du-



ta a comprar dos bancs, i a mi em sembla una estratègia raonable, que no és, en tot cas, la nostra. La nostra presència a València, més que incrementant molt el nombre d'oficines —que s'incrementarà— passa per la penetració, fent que la nostra xarxa siga més important.

—Com es fa l'expansió reduint oficines?

—La CAM ha portat, des de la fusió amb la Caixa d'Estalvis Provincial d'Alacant i València al març del 92, una política de reduir el nombre d'oficines. Bàsicament a Alacant, però també a Múrcia i a València, quan la duplicitat de les dues entitats fusionades era molt gran, per això ha afectat més Alacant. L'objectiu ara és reforçar la nostra presència a València, sobretot cobrint llocs que no ocupàvem, on volem entrar a competir, i completant la xarxa a la província de Castelló.

—La CAM manté una curiosa sèrie de col·laboracions amb entitats estrangeres.

—Aquesta zona del Mediterrani és molt important per als estrangers i crec que ho serà més encara en el futur. Per això, mantenim col·laboracions amb entitats de països que aporten un nombre important de residents estrangers. La nostra quota de mercat en el segment dels residents és molt important i creix d'una forma permanent. Això ens ha dut a crear una xarxa especialitzada d'oficines, fonamentalment a la costa alacantina.

—La CAM va mantenir contactes amb l'entitat balear Sa Nostra, amb intencions de fusió.

—Sé que la premsa ha dit que hem mantingut contactes amb Sa Nostra, i puc garantir que la CAM no ha tingut contactes amb Sa Nostra ni Sa Nostra amb la CAM. Encara que, efectivament, per manifestacions de voluntat de la CAM, de definició del mercat que considera natural, probablement induïra a la confusió. No ha estat mai així. És veritat que les Balears són un marc natural al qual la CAM, més prompte o més tard, anirà, però no necessàriament a través d'una fusió. Entre altres coses, perquè s'hauria de valorar l'opinió de tots, i Sa Nostra té una estratègia d'absoluta independència.

—Es l'hora de les caixes enfront dels bancs?

—No sé si és l'hora, però les caixes han incrementat la seua quota de mercat a costa dels bancs i s'ha de veure l'estratègia dels bancs més actius i agressius per a comprendre que va dirigida als segments tradicionals de les caixes. Aquesta és l'evolució del mercat. I més que un fet puntual, hi ha una tendència a valorar millor les caixes: la gent s'inclina més per les caixes que per la banca.

—El perfil del client d'un banc és distint al del d'una caixa?

—Tradicionalment, sí. En aquest moment, cada vegada menys. Més que perfils distintes entre bancs i caixes, comença a ser distint el perfil de clients d'unes entitats enfront d'altres tipus d'entitats. És a dir, hi ha segments de clients en què



*“La CAM no pot plantejar-se una alternativa com la supercaixa perquè acaba d'eixir d'un procés de racionalització molt important després d'una fusió. Aquesta entitat, després d'un procés de mirar molt cap a dins per a ser més eficients, necessita mirar cap a fora, cap al mercat.”*



alguna entitat en particular té una penetració superior que altres per la seua estratègia. Tradicionalment sí que eren distintes perquè l'operatòria estava molt vedada a les caixes. Afortunadament, a partir de l'any 77 comença a trencar-se això i en el moment actual poden competir en igualtat de condicions la banca i les caixes. Aquell món en què la banca era l'entitat de segments de rendes altes o empreses s'ha trencat. Avui la banca vol entrar en els segments de particulars i les caixes han entrat en el món de l'empresa. El perfil és semblant.

—Què és més important l'actiu o el passiu d'una caixa?

—Exactament igual d'importants. La combinació dels dos, l'estructura del balanç. No es pot imaginar un passiu saludable sense actius saludables, per tant, l'actiu és molt important, com el passiu, i en quins terminis, a quins preus, en quins segments.

—Són saludables els actius i els passius de la CAM?

—Són cada vegada més saludables. Els passius, absolutament, i els actius... Una entitat compromesa amb la seua societat és una entitat que ha d'assumir riscos, i quan assumeixes riscos i hi ha un canvi de conjuntura, es nota més el compromís de l'entitat amb els sectors amb els quals s'ha compromès. La CAM ha tingut un procés de sanejament important en els últims tres anys com a conseqüència de ser una caixa molt activa i compromesa amb els seus sectors, i en aquest moment és una caixa que està perfectament.

—Quin efecte ha tingut la crisi econòmica des del punt de vista de la CAM?

—Es va notar sobretot a través d'un increment de la morositat, i en aquest moment podem donar fe que va millorant prou l'entorn econòmic nostre, bàsicament per l'evolució de la morositat, que va caient.

—És menys significatiu l'estalvi que la morositat?

—La caiguda del consum ha incrementat la propensió de les famílies a l'estalvi. Els particulars han estalviat més, i això és significatiu, però el conjunt del sistema creditici ha notat la crisi en l'increment de la morositat. Com ara nota la milloria econòmica per la seua caiguda.

—Es nota només la fi de la crisi o és un fet?

—Es aventurat dir que s'ha consolidat absolutament el procés de reactivació econòmica. Crec que estem en un procés de reactivació, però no podem garantir que estiga consolidat. És evident que qui ha estirat el conjunt de la demanda ha estat el sector exterior, i que tant el consum con la inversió no evolucionen de la mateixa manera. La consolidació es produirà en el moment que primer estire el consum i després la inversió reforce la milloria del conjunt de la demanda.

—El canvi d'una economia financera a una economia productiva, com ara proposa el Govern central, facilita o empitjora les coses per a les entitats financeres?

—El Govern central es va equivocar en els últims anys en el manteniment d'una política de manteniment del tipus de canvi de la pesseta i a més sobrevalorada. Això ha perjudicat els sectors reals de l'economia. No sé per què es diu *economia productiva*, perquè productiu és tot. El sector financer també produeix coses, el que passa és que hi ha sectors reals. I aquests sectors reals de l'economia han estat perjudicats com a conseqüència del manteniment del tipus de canvi, cosa que condicionava un tipus molt particular de política monetària. El reconeixement del tipus real va dinamitzar moltíssim els sectors exportadors, que són els que han estirat el conjunt de la demanda. Això és l'espolleta d'un creixement, i és molt important el canvi de política que s'ha produït, encara que es necessari continuar avançant en reformes estructurals.

—La política del govern ha beneficiat tant els financers com diuen?

—Què entenem per financers? La banca ha tingut uns anys molt bons entre 1985 i el 1991, gràcies a aquesta política. Això segurament pot semblar bo a curt termini, però per al sector financer l'únic que és bo és que el conjunt de l'economia funcione bé.

—Troba a faltar un codi deontològic en el gremi, a la vista de les coses que es veuen?

—Per això preguntava què s'entén per financer. No diré noms, però hi ha hagut personatges que han estat en una cultura molt impròpia de l'empresari, que han anat a fer diners més o menys fàcils. Els negocis, en general, i els financers, en particular, tenen una cultura molt avorrida: no es tracta de fer grans operacions, sinó fer-ne moltíssimes amb marges menuts, consolidant servei, presència i clients. Lamentablement s'ha donat l'altre tipus de cultura, i és molt difícil que es pugui evitar, a pesar del codi. Aquesta és una professió amb una deontologia prou clara, que té una cultura en el sector de les coses que són serioses i de les que no ho són, i això ha impregnat els seus usos i costums.

L'actitud de perversió mantinguda per alguns ha creat la imatge de la cultura dels diners, amb el perill de conformar un model a seguir per la joventut, amb un greu perjudici al sector financer i a l'empresari. S'ha de reivindicar la figura de l'empresari tradicional, que sí que és una figura que cal seguir, perquè sense empresaris la



—Molta gent creu que vostè és d'Alcoi.

—Bé, els meus pares són alcoians i jo, com que tinc sentiment alcoià, he dit moltes voltes que era d'Alcoi. Però la realitat és que vaig nàixer a Alacant.

—En canvi, l'adscriuen a l'anomenat Clan d'Alcoi, un 'lobby' polític i econòmic ascendent.

—Això ho he vist només en la premsa. M'ho van retallar. No existeix cap Clan d'Alcoi, almenys del qual jo forme part. És veritat que amb algunes de les persones a qui s'inclou en el 'clan' mantinc una bona relació, però unes altres, ni les conec. Els alcoians d'aquest possible 'clan' són minoria, inclús comptant-me jo com a alcoià.

societat no pot avançar. És molt important que hi haja gent disposada a arriscar la seua faena i el seu patrimoni per a crear riquesa i llocs de treball. I és absolutament lícit que per això tinga una recompensa.

—Entre el Fons Monetari Internacional (FMI) i el Bundesbank, quin marge de maniobra li queda a la CAM?

—Un marge molt important. Evidentment no per a prendre les decisions del Bundesbank —que és qui pren decisions reals—. El nostre marge és crear una intermediació eficient entre la gent que estalvia diners i la gent que en necessita per a invertir-ne. Crear els productes i els serveis que facen viable el conjunt de l'economia.

—La gent estalvia, realment?

—Sí no, què faríem nosaltres.

—No conec a ningú que tinga un duro.

—Potser no ho diuen. I saben, per descomptat, que nosaltres

tampoc ho direm.

—La CAM ha estat escenari de les batalles polítiques dels dos partits majoritaris.

—Crec que al contrari, no? És una interpretació que es va fer, prèvia al procés electoral. I el procés electoral viscut en la CAM va demostrar el contrari. Els partits, tots, han mantingut un comportament exemplar. Si un caixa d'estalvis es converteix en el camp de batalla de dos partits, és que actuen irresponsablement.

—Vostè va arribar a fer una crida a la sensatesa. Per tant, el perill existia.

—Sí, com a conseqüència d'una iniciativa del Consell, per a introduir una sèrie de modificacions en la Llei Valenciana de les Caixes d'Estalvi. I això va donar lloc a una discrepància entre els partits, algun dels quals interpretava que un article estava fet a posta per a la CAM. I l'única entitat que no estava afectada per aquest article era la CAM.

—La destitució d'un conseller de la CAM, Eliseo Quintanilla, pròxim al PP, es va interpretar com un ajust fet des de la seua filiació socialista. Sempre declina parlar d'això.

—I ara també. El que va passar amb aquest conseller està previst en la legislació, i qui ho aplica són òrgans, no persones. I un òrgan tan divers de procedència política, com és la Comissió de Control, ho va fer per unanimitat. No vull dir res més, perquè és un tema jurídic i, sobretot, perquè crec que l'home de la banca ha de ser prudent. I quan un no és tan prudent, deu pensar si té el perfil adequat per estar o no en una entitat financera.

Miquel Alberola